

HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULU

Logistiikan aine



**LIIKETOIMINTAPROSESSIN KUVAAMISEN VAIHEET JA  
PÄÄTÖKSENTEKOTILANTEET**

Helsingin  
Kauppakorkeakoulu  
Kirjasto

7173

Logistiikan pro gradu -  
tutkielma

Sini Rasilainen  
14.01.1998

Markkinoinnin laitoksen

laitosneuvoston kokouksessa 28/1 1998 hyväksytty

arvosanalla cum laude approbatur

Assistentti Markku Rinnilä, apulaisprofessori

Timo Saarinen

Aihe: **Liiketoimintaprosessin kuvaamisen vaiheet ja päätöksentekotilanteet**

Tässä tutkielmassa tarkastellaan yrityksen liiketoimintaprosessien tunnistamista ja kuvaamista yrityksen toiminnan tehostajana. Tarkoituksena on tuoda esille niitä hyödyntämismahdollisuuksia, joita yrityksen toiminnan prosessilähtöinen kuvaaminen tarjoaa, ja etenkin selvittää, mitä vaiheita ja päätöksentekotilanteita kuvaamisprosessi sisältää. Lähdekirjallisuuden perusteella suurin hyöty prosessien mallintamisesta on se, että kun yrityksen toimintaprosessit saadaan visuaaliseen muotoon, voidaan prosesseja ja siten yrityksen toimintaa hallita ja kehittää asiakaslähtöisesti huomattavasti helpommin.

Tämän tutkielman varsinaisena tutkimusongelmana on selvittää, mitkä ovat ne vaiheet ja päätöksentekotilanteet, jotka yritys käy läpi prosessien kuvaustyöhön ryhtyessään, kuka vastaa eri vaiheista ja mitä vaihtoehtoja yrityksellä on olemassa päätöksentekonsa pohjaksi. Tutkielman tavoitteena on lisäksi koota prosessijohtamiseen ja etenkin prosessien kuvaamiseen liittyvää kirjavaa ja joskus ristiriitaisestikin käytettyä termistöä ja selvittää näiden käsitteiden merkitystä.

Tutkielmassa luodaan viitekehys, josta käy selville ne vaiheet, jotka yritys käy tyypillisesti läpi prosessikuvaustyöhön ryhtyessään. Näitä liiketoimintaprosessien kuvaamisen vaiheita ovat kuvaustarpeen syntyminen, prosessien tunnistaminen, prosessikuvaustavan ja -työkalun valinta, kuvattavan prosessin valinta, prosessitiimin määrittely, itse kuvaustyön toteutus sekä kuvausten ylläpito. Edellä mainittuihin vaiheisiin vaikuttaa oleellisesti kuvausten hyödyntämistarkoitus.

Kun yritys ryhtyy kuvaamaan prosessejaan, sen täytyy luoda kuvauksilleen tietty hierarkia ja nimetä prosessinsa. On myös harkittava, vaativatko eri luonteiset prosessit erilaisen kuvaustavan sekä missä menee raja prosessin ja projektin välillä. Lisäksi on valittava yrityksen tarpeisiin parhaiten sopiva kuvaustekniikka ja kuvausstandardit; on tehtävä päätös sopivasta kuvaustarkkuudesta ja kuvausten sisällöstä. Yrityksen on myös mietittävä miten kuvaustyö ja kuvausten ylläpito organisoidaan.

Tutkielman lopuksi esitetään Case-yrityksen liiketoimintaprosessin kuvauksen vaiheet sekä tutkielman esimerkiksi valittu palautemenettelyn prosessikuvaus.

### **Avainsanoja:**

Liiketoimintaprosessi, prosessimallintaminen, prosessien kuvaaminen



# SISÄLLYSLUETTELO

TIIVISTELMÄ

LUETTELO KUVISTA

LUETTELO TAULUKOISTA

<b>1 JOHDANTO .....</b>	<b>5</b>
1.1 PROSESSIMALLINTAMISEN TAUSTAA .....	5
1.2 TUTKIELMAN TAVOITE .....	7
1.3 TUTKIELMAN RAKENNE .....	8
<b>2 PROSESSIEN MALLINTAMINEN .....</b>	<b>9</b>
2.1 PROSESSIJOHTAMINEN VS. FUNKTIONAALINEN JOHTAMISTAPA .....	9
2.2 LIIKETOIMINTAPROSESSIN KÄSITE .....	10
2.3 PROSESSIMALLINTAMISEEN LIITTYVÄ TERMISTÖ .....	12
2.4 PROSESSIMALLINTAMISEN HYÖDYT .....	15
2.4.1 Asiakaslähtöisyys ja kokonaisuuksien hallinta .....	15
2.4.2 Prosessin tilan arviointi .....	18
2.4.3 Liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelu ja jatkuva parantaminen .....	19
2.4.4 Prosessien simulointi .....	21
2.4.5 Benchmarking .....	22
2.4.6 Suorituskykymittarien asettaminen .....	23
2.4.7 Laatujärjestelmän prosessipohjainen dokumentointi .....	27
<b>3 LIIKETOIMINTAPROSESSIEN KUVAAMISEN VAIHEET .....</b>	<b>31</b>
3.1 KUVAUSTARVE .....	32
3.2 PROSESSIEN TUNNISTAMINEN .....	32
3.2.1 Prosessiajattelun sisäistäminen .....	33
3.2.2 Prosessilajit ja -hierarkia .....	33
3.2.3 Ydinprosessien määrittely .....	36
3.2.4 Prosessien nimeäminen .....	37
3.2.5 Prosessien rajaaminen .....	38
3.3 KUVAUSTAVAN VALINTA .....	39
3.3.1 Erilaisia prosessien kuvaustapoja .....	39
3.3.2 Kuvauksen sisältövaatimukset .....	46
3.3.3 Tilannekohtaiset vs. standardiprosessit .....	52
3.4 KUVAUSTYÖKALUN VALINTA .....	54
3.4.1 Vaihtoehtoisia työkaluja .....	55

3.4.2 Työkalun valintaan vaikuttavia tekijöitä.....	56
3.5 KUVATTAVAN PROSESSIN VALINTA.....	57
3.6 PROSESSITIIMIN MÄÄRITTELY .....	58
3.7 KUVAUSTYÖN TOTEUTUS .....	61
3.7.1 Prosessiajattelun periaatteiden läpikäyminen.....	61
3.7.2 Kuvausryhmän jäsenten vastuista sopiminen .....	62
3.7.3 Prosessin olennaisten tekijöiden määrittely .....	63
3.7.4 Karkea graafinen kuvaus.....	63
3.7.5 Kuvauksen puhtaaksikirjoitus ja tarkastaminen .....	65
3.7.6 Mahdollinen kuvauksen tarkennus.....	65
3.7.7 Lopullisen version luominen ja käyttöönotto.....	65
3.8 KUVAUSTEN YLLÄPITO.....	66
3.8.1 Ylimääräistä työtä?.....	66
3.8.2 Päivitysvastuu.....	66
<b>4 PALVELUPROSESSIEN KUVAAMINEN KOHDEYRITYKSESSÄ.....</b>	<b>68</b>
4.1 CASE-YRITYS .....	68
4.2 CASE-YRITYKSEN LIIKETOIMINTA-ROSESSIN KUVAAMISEN VAIHEET JA PÄÄTÖKSENTEKOTILANTEET.....	68
4.2.1 Kuvaustarve .....	68
4.2.2 Prosessien tunnistaminen .....	69
4.2.3 Kuvaustavan valinta .....	72
4.2.4 Kuvaustyökalu .....	77
4.2.5 Kuvattavan prosessin valinta.....	77
4.2.6 Kuvausryhmä.....	78
4.2.7 Kuvaustyön toteutus.....	78
4.2.8 Liiketoimintaprosessin esimerkkikuvaus.....	79
4.2.9 Kuvausten ylläpito .....	83
<b>5 JOHTOPÄÄTÖKSET.....</b>	<b>84</b>
5.1 PROSESSIAJATTELUN JA -MALLINTAMISEN HYÖDYT.....	84
5.2 LIIKETOIMINTAPROSESSIEN KUVAAMISEN VAIHEET JA PÄÄTÖKSENTEKOTILANTEET .....	84
5.3 CASE-YRITYKSEN PROSESSIKUVAUKSEN VAIHEET JA KOKEMUKSIA KUVAUSTYÖSTÄ .....	86
5.4 JATKOTUTKIMUSTARPEET .....	89

## LUETTELO KUVISTA

Kuva 2-1	Funktionaalinen organisaatiorakenne	16
Kuva 2-2	Prosessiajattelutapa funktionaalisessa organisaatiorakenteessa	16
Kuva 2-3	Tilaus-toimitus -prosessi prosessikuvausmuodossa	17
Kuva 2-4	Liiketoimintaprosessien uudistaminen	20
Kuva 2-5	Toimintopohjaisen laatujärjestelmän kehittäminen prosessipohjaiseksi	29
Kuva 2-6	Esimerkki laatudokumentaatorakenteesta	30
Kuva 3-1	Liiketoimintaprosessien kuvaamisen vaiheet ja päätöksentekotilanteet	31
Kuva 3-2	Prosessinimikkeistöä ja prosessihierarkia	35
Kuva 3-3	Prosessikartta -esimerkki Ikea	37
Kuva 3-4	Prosessikartta	40
Kuvat 3-5,6	Vuokaavio	41-42
Kuva 3-7	Esimerkki tyypillisestä vuokaaviosta	43
Kuva 3-8	Prosessin vuokaavio	43
Kuva 3-9	Vuokaavio	44
Kuva 3-10	Toimintokartta	44
Kuva 3-11	Palveluprosessin analyysimalli: esimerkki pankkipalveluista	52
Kuva 4-1	Prosessikartta: Case-yritys	71
Kuva 4-2	Prosessikartta: Case-yrityksen ydinprosessit	72
Kuva 4-3	Palveluprosessien analyysimalli: Case-yrityksen palveluprosessit	75
Kuva 4-4	Esimerkkikuvauksessa käytetyt symbolit	80
Kuva 4-5	Liiketoimintaprosessin kuvaamisen vaiheet: Case-yritys (LIITE 1)	
Kuva 4-6	Esimerkki prosessin vuokaaviokuvauksesta: Palautemenettely (LIITE 2)	

## LUETTELO TAULUKOISTA

Taulukko 2-1	Liiketoimintaprosessin määritelmiä	11
Taulukko 2-2	Prosessimallintamiseen liittyvää termistöä	13
Taulukko 2-3	Hyvän laatujärjestelmän piirteitä	27
Taulukko 3-1	Prosessilajit	35
Taulukko 3-2	Erilaisia prosessin kuvaustapoja ja niiden merkityksiä	40
Taulukko 3-3	Prosessin yleiskuvaus	45
Taulukko 4-1	Prosessin yleiskuvaus ja kuvaustekijät	76
Taulukko 4-2	Esimerkkiprosessin yleiskuvaus	81

## MUUT LIITTEET

LIITE 3	Palautelomake
LIITE 4	Palauterekisterin yhteenvetoraportti



## 1 Johdanto

Elämme keskellä muutosta funktionaalisista organisaatiorakenteista kohti prosessiorganisaatioita. Tämä tarkoittaa siirtymistä byrokraattisuutta lisäävästä pystysuuntaisesti toimivasta organisaatiorakenteesta kohti vaakasuuntaisesti toimivien prosessien joustavaa hallintaa. Työntekijöille tämä tarkoittaa muutosta ositetusta yksilötyöstä kohti yhteistyötä ja yhteisten tavoitteiden asettamista työntekijän eri sidosryhmien kanssa. Muutospaineet aiheutuvat usein tarpeesta helpottaa asiakkaiden asiointia organisaation kanssa sekä tarpeesta tehostaa organisaation sisäisiä liiketoimintaprosesseja ja siten parantaa organisaation kannattavuutta. Muutospaineiden taustalla on teknologian kiihtynyt muutosvauhti, tuotteiden elinkaaren lyhentyminen, asiakkaiden vaatimusten lisääntyminen ja entistä nopeampi muutos sekä edellisten tekijöiden seurauksena kiristynyt kilpailu.

Vaikka asiakaskeskeisyys on ollut jo pitkään lähes itsestäänselvyys suomalaisissa yrityksissä, asiakaskeskeisyyden toteuttaminen on ollut vaikeaa. Tämä johtune osittain siitä, että yritykset toimivat yhä Adam Smithin funktionaalisen organisaatiorakenteen mukaisesti piirtämien hierarkkisia organisaatiokaavioita, jossa kukin osasto pysyy omassa lokerossaan, asettamalla osastokohtaisia tavoitteita ja tarkastelemalla toimintaansa vain omalta osaltaan, organisaation toiminnan kokonaisuuden unohtaen. Tämä aiheuttaa työn tehottomuutta ja eri yksiköiden välistä yhteistyön puutetta, josta kärsivät sekä asiakkaat että oma henkilökunta. Lopputuloksena kukaan ei varmista asiakkaalle päätyvän prosessin tuotoksen hyvyyttä.

### 1.1 Prosessimallintamisen taustaa

Miten tahansa yritys sitten kuvaakin organisaatiotaan, asiakkaan kokemat suoritteet syntyvät ja ovat aina syntyneet osastoja ja yritysrajoja ylittävissä prosesseissa. Jotta yrityksen toimintaa voidaan kehittää, on ensin tunnettava nämä liiketoimintaprosessit ja arvioitava niitä. Vasta kun ymmärretään prosessien tämänhetkinen kulku, voidaan löytää uusia, tehokkaampia mahdollisuuksia prosessien suorittamiseen. Liiketoimintaprosessien kuvaus on siis vain välietappi toiminnan parantamisessa, eikä kuvaamiseen tulisi juuttua sen itsensä takia. Se, että yrityksessä piirretään prosessikaavioita ei myöskään tarkoita sitä, että yrityksessä vallitsee

prosessijohtajuus. Prosessijohtaminen merkitsee uuden ajattelutavan ja kehittämisperiaatteiden lisäksi uusia tapoja tavoitteiden asettamisessa ja seurannassa sekä uudenlaista suhtautumista omaan työhön, työtovereihin ja asiakkaisiin.

Prosessiajattelu on luonnollinen ja tehokas tapa ajatella mitä tahansa toimintaa. Niin arkirutiinit kuin tehtaan toiminta voidaan mallintaa prosessina. Prosessinäkökulma paljastaa monia ongelmia, joita perinteinen funktionaalinen tarkastelu ei tuo ilmi. Kun ongelmat tunnetaan, niiden ratkaiseminen on huomattavasti helpompaa. Prosessiajattelun avulla saadaan kaikki prosessin sidosryhmät ymmärtämään toiminnan kokonaisuus ja heidän osuutensa siinä. Prosessitarkastelua voidaan verrata palapeliin; vasta kun palaset saadaan sovitettua yhteen, nähdään kuva, joka palapelistä muodostuu.

Prosessiajatteluun liittyy merkittäviä eroja perinteiseen funktionaaliseen ajattelutapaan verrattuna. Parasta prosessiajattelussa on se, että yrityksen toimintaa tarkastellaan asiakkaan näkökulmasta. Asiakaslähtöisyys ei ole sinänsä mikään uusi asia yrityksille, mutta prosessitarkastelu tarjoaa konkreettisen työkalun asiakasnäkökulman havainnollistamiseksi. Asiakasta ei juurikaan kiinnosta, miten tehokkaasti yrityksen eri yksiköt toimivat, vaan olennaista asiakkaan kannalta on eri yksiköiden välillä muodostuvan toimintaketjun tehokkuus ja tulos - prosessin suorituskky. Monissa yrityksissä nämä funktioiden väliset rajapinnat ovat ongelmallisia perinteisestä funktionaalisesta ajattelutavasta johtuen. On totuttu optimoimaan eri yksiköiden suorituskkyä unohtaen asiakkaalle näkyvän kokonaisuuden suorituskky. Niin kauan kuin suoritusten arviointi tapahtuu tulosityksikkö- ja osastokohtaisesti, yrityksen henkilökunta toimii sen mukaisesti. Siksi osana prosessien tunnistamista on luotava prosessimittareita, joista tulee toimintaa ohjaavia päämittareita.



## 1.2 Tutkielman tavoite

Tämän tutkielman tavoitteena on

1) tarkastella prosessiajattelua sekä siihen liittyvää prosessien tunnistamista ja kuvaamista.

Tavoitteena on esittää ensinnäkin niitä monia yrityksen toiminnan kehittämistapoja, joita prosessien kuvaamisen avulla voidaan hyödyntää. Lisäksi analysoidaan prosessien mallintamiseen liittyvää termistöä.

Tutkielman varsinaisena tavoitteena on

2) selvittää, millaisia vaiheita ja päätöksentekotilanteita yritys tyypillisesti käy läpi prosessien kuvaustyöhön ryhtyessään.

Prosessimallintamisesta kiinnostuneen saatavilla on runsaasti prosessijohtamiseen liittyvää kirjallisuutta. Useimmissa niistä on määritelty erilaiset prosessin käsitteet kuten eri prosessinimikkeet ja prosesseihin olennaisesti liittyvät tekijät, vaikkakin monesti eri tavoin. Myös liiketoimintaprosessien kehittämisestä ja uudistamisesta (Business Process Reengineering) kirjoitetaan paljon. Prosessien kuvaamistyöstä kertominen jää kuitenkin hyvin suppeaksi. Useimmiten esitetään vain yksi tai kaksi vaihtoehtoista kuvaustapaa ja todetaan, että prosessit tulee kuvata parhaaksi katsotulla tavalla. Konkreettisia esimerkkejä vaihtoehtoisista kuvaustavoista, -työkaluista, kuvausten toteuttajista ja muista kuvaustyöhön ryhtyessä eteen tulevista valinnoista, on vaikea löytää. Tässä tutkielmassa pyritään antamaan tällaisia apuvälineitä prosessien kuvaustyöhön ryhtyjille.

Asiaa tarkastellaan ensin teoreettisesti tutkielmassa luodun, liiketoimintaprosessien kuvaamisen vaiheet ja päätöksentekotilanteet, -viitekehyksen mukaisesti. Sen jälkeen aihetta tarkastellaan käytännön esimerkin avulla. Case-yrityksen palveluprosessin kuvaamisen vaiheet ja päätöksentekotilanteet kuvataan teoreettisen viitekehyksen tuella. Tutkielman rakenne on edellisten tavoitteiden mukainen.

Prosessiajatteluun -ja mallintamiseen on tutustuttu ensin kirjallisuuden avulla. Käytännön tietoa näistä asioista on kertynyt kohdeyrityksen esimerkkipalvelun kuvaamisen yhteydessä



sekä aiheisiin liittyvillä kursseilla, esimerkkinä Oy Rastor Ab:n järjestämä kurssi ”prosessipohjaisen laatujärjestelmän kehittäminen” sekä Suomen laatuyhdistyksen koulutus Oy:n kurssi ”prosessien analysointi ja parantaminen”, jotka molemmat järjestettiin syksyllä 1997.

Tutkielman keskeisimpiä käsitteitä ovat liiketoimintaprosessi, liiketoimintaprosessien kuvaaminen ja prosessimallintaminen. Käsitteet määritellään luvussa 2.

### **1.3 Tutkielman rakenne**

Luvussa 1 esitellään prosessijohtamisen ja -mallintamisen periaatteita sekä määritellään tutkielman tavoite. Lopuksi esitetään tutkielman rakenne.

Luvussa 2 käsitellään prosessien mallintamista ja siitä saatavia hyötyjä. Ensin verrataan prosessilähtöistä ajattelutapaa perinteiseen funktionaaliseen ajattelutapaan. Sen jälkeen määritellään liiketoimintaprosessin käsite sekä analysoidaan prosessimallintamiseen liittyvää termistöä. Lopuksi esitetään niitä monia hyödyntämiskohteita, joita prosessien kuvaaminen tarjoaa.

Luvussa 3 käydään läpi ne vaiheet ja päätöksentekotilanteet, joihin yritys joutuu liiketoimintaprosessien kuvaamiseen ryhtyessään. Tätä kuvaamisprosessia havainnollistetaan tutkielmassa luodun viitekehysten avulla.

Luvussa 4 kuvataan kohdeyrityksen liiketoimintaprosessin kuvaamisprosessi. Luvussa käydään läpi prosessin kuvaamisen eri vaiheet ja päätöksentekotilanteet sekä esitetään esimerkiksi valittu prosessikuvaus.

Luvussa 5 esitetään johtopäätökset. Ensin tiivistetään liiketoimintaprosessien kuvaamisen tarjoamat hyödyt ja vedetään yhteen liiketoimintaprosessien kuvaamisprosessin viitekehys. Lisäksi esitetään johtopäätökset kohdeyrityksen palveluprosessin kuvaamisesta. Lopuksi esitetään tutkielman aiheeseen liittyviä jatkotutkimustarpeita.

## 2 Prosessien mallintaminen

Tässä kappaleessa tehdään kirjallisuuskatsaus laatu- ja prosessijohtamisen koulukunnassa ajankohtaiseen asiaan, prosessien mallintamiseen. Tavoitteena on selvittää, miten yritys hyötyy prosessilähtöisestä ajattelutavasta ja prosessien kuvaamisesta.

Ensin verrataan prosessilähtöistä ajattelutapaa perinteiseen funktionaaliseen ajattelutapaan. Sen jälkeen selvitetään liiketoimintaprosesseihin ja niiden kuvaamiseen liittyvää termistöä. Lopuksi kerrotaan miksi yrityksen kannattaa toteuttaa prosessien mallintamista eli mitä hyötyjä yrityksen prosessien mallintamisesta voidaan saada.

### 2.1 Prosessijohtaminen vs. funktionaalinen johtamistapa

Prosessikeskeisessä ajattelutavassa on kyse merkittävästä uudelleenajattelusta koskien yrityksen tapaa toimia. Prosessijohtamisessa ohjaus ja organisointi tapahtuu ensisijaisesti prosessien pohjalta, ei funktionaalisesti. Prosessijohtamisen koulukuntaan kuuluu olennaisena osana kokonaisvaltainen laatujohtaminen (Total Quality Management), aikaan perustuva johtaminen (Time Based Management), tarjontaketjun hallinta (Supply Chain Management) toimintoperusteinen laskenta ja johtaminen (Activity Based Management) sekä kevyt ja joustava toimintatapa (Lean Management). Aidosti prosessilähtöinen yritys hyödyntää kaikkia näitä johtamistapoja pyrkien tuottamaan asiakkaalle lisäarvoa virittämällä koko prosessinsa ajankäyttöä myöten huippukuntoon optimoiden samalla prosessissa käyttämiään resursseja.

Lingren&Pärnanen (1994) korostavat artikkelissaan sitä, miten tärkeää on, että laatu ymmärretään yrityksessä oikein. Laadulla ei tarkoiteta vain tuotteen laatua tai virheettömyyttä, vaan olennaista on koko toiminnan laatu. Toiminnan laadun keskeinen ajatus on, että yrityksen jokaisen työntekijän ja toiminnon koetaan olevan osa yhtä suurta toimintaketjua, jonka perimmäisenä tavoitteena on asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen. Prosessilähtöisyys ei ole kuitenkaan monille yrityksille mikään itsestäänselvyys ajattelutapana. Prosessiajattelu rikkoo perinteisiä organisaatorajoja edellyttäen osastojen välistä yhteistyötä ja eri funktioiden tavoitteiden yhdenmukaistamista.

Perinteinen funktionaalinen työnjako johtaa usein päällekkäiseen toimintaan ja huonoon laatuun antamatta asiakkaalle lisäarvoa. Funktionaalisessa organisaatiossa on se riski, että prosessiin kuuluvien tehtävien siirtyessä osastolta toiselle rajapinnat jäävät vähäiselle huomiolle. Prosessiajattelun avulla sen sijaan vältetään osaoptimointitilanteelta, jossa jokainen osasto ajaa vain omaa etuaan ja omia tavoitteitaan. Huomio kiinnittyy yrityksen liiketoiminnan nopeuteen, täsmällisyyteen ja joustavuuteen - asioihin, joiden perusteella asiakas usein arvioi yritystä. Henkilökohtaisten suoritusten sijaan mitataan koko prosessin suorituskkyä ja valvonnan sijasta kehitetään ihmisten osaamista ja siirretään vastuuta ylhäältä alas.

Lecklin (1997, 140) esittää, että yrityksen on vaikea toteuttaa puhdasta prosessijohtamista, eikä prosessijohtaminen sovi kaikkiin toimintoihin. Hänen mukaansa helpointa sen soveltaminen on loogisesti eteneviin prosesseihin, joilla on aina määrätty alkutapahtuma, tietty järjestys toimintoketjussa ja selkeä lopputulos. Tämä on varmasti totta, sillä ainakin joitain hallinnollisia toimintoja kuten työterveyshuoltoa on käytännössä järjetöntä ja vaikeaa kuvata prosessimuodossa, eikä se tuota yritykselle todennäköisesti mitään lisäarvoa.

## **2.2 Liiketoimintaprosessin käsite**

Prosessikäsite juontaa juurensa kemiallisista prosesseista. Niissä sarja reaktioita synnyttää tietyn uuden lopputuloksen (Lecklin 1997, 135). Liiketoimintaprosessille on olemassa monenlaisia määritelmiä. Seuraavalla sivulla esitettyyn taulukkoon 2-1 on koottu muutamia niistä.



Taulukko 2-1

## Liiketoimintaprosessin määritelmiä

LÄHDE	MÄÄRITELMÄ
Hannus (1993)	Liiketoimintaprosessi (business process) on toisiinsa liittyvien toimintojen ja tehtävien muodostama kokonaisuus, joka alkaa asiakkaan tarpeesta ja päättyy asiakkaan tarpeen tyydyttämiseen.
Hunt (1996)	A business process is a series of steps designed to produce a product or service. Most processes are cross-functional, spanning the "white space" between the boxes on the organization chart.
Roberts (1996)	Prosessi sisältää toiminnon tai sarjan toisistaan riippuvia toimintoja, joiden tarkoituksena on muuntaa yksi tai useampi panos (input) yhdeksi tai useammaksi tuotokseksi (output), joka edustaa ratkaisua sisäisen tai ulkoisen asiakkaan näkökulmasta.
Blåfield (1996)	Toimintaprosessit koostuvat monista peräkkäin ja lomittain olevista työtehtävistä, eli kaikista niistä toiminnoista, jotka alkavat asiakkaan tarpeista ja päättyvät asiakkaan tarpeen tyydyttämiseen.
Oy Rastor Ab (1997)	Liiketoimintaprosessi on strukturoitu, mitattavissa oleva joukko toimintoja, jotka on suunniteltu tuottamaan tuotoksia tietylle asiakkaalle tai markkinalle.
Martola&Santala (1997)	Liiketoimintaprosessi voidaan määritellä sarjaksi toimintoja eli toimintoketjuksi, jolle on määritelty tuotokset ja niiden vastaanottajat eli asiakkaat.
Koskinen (1996)	Liiketoimintaprosessin muodostaa joukko toimintoja, jotka tuottavat erilaisista panoksista asiakkaan tarpeisiin sopivia tuotoksia.

Määritelmistä viimeinen on ytimekäs tiivistelmä edellisistä määritelmistä. On vain muistettava, että asiakkaalla voidaan tarkoittaa joko yrityksen sisäistä tai ulkoista asiakasta. Tässä tutkielmassa liiketoimintaprosessi määritellään seuraavasti:

**Liiketoimintaprosessi on toimintoketju, joka tuottaa erilaisista panoksista yrityksen sisäisen tai ulkoisen asiakkaan tarpeisiin sopivia tuotoksia.**

## 2.3 Prosessimallintamiseen liittyvä termistö

Kirjallisuudessa puhutaan prosessien kuvaamisesta, mallintamisesta, mallinnuksesta, kartoittamisesta ja dokumentoinnista. Seuraavaksi pyritään selventämään näiden termien merkitystä.

Morris ja Brandon (1994) määrittelevät mallintamistyökaluiksi esim. vuokaavion, Warnier-Orr-kaavion, Kalanruotokaavion, verkkomallit sekä toimintokartan. He määrittelevät prosessimallin seuraavasti:

Liiketoimintaprosessin malli kuvaa yrityksen toimintaa tai jotakin toiminnan osaa. Yleensä se on graafinen kuvaus toiminnan rakenteesta ja siihen kuuluvista toiminnoista. Mallissa näkyvät usein työvaiheiden väliset yhteydet ja niiden tekojärjestys. Yhdessä nämä kuvaukset esittävät työnkulkua.

Kvist ym. (1995, 77) puhuvat prosessien kuvaamisesta. Heidän mukaansa kuvaamisen tarkoitus on helpottaa prosessin kulun ymmärtämistä ja osoittaa kehityskohteita. Kuvausvaihtoehtoina esitetään kalanruotokaavio, resurssit- ja aikakaavio sekä vuokaavio. Kvist ym. puhuvat myös prosessin dokumentoinnista. Dokumentointi eroaa heidän näkemyksensä mukaan prosessikuvauksesta siten, että dokumentointiin sisältyy kuvausten lisäksi usein kirjoitettuja ohjeita ja dokumentointi liittyy ISO 9000-standardiston vaatimuksiin, jossa dokumentoinnille asetetaan tiettyjä muotovaatimuksia.

Roberts (1996) käyttää puolestaan sekä termejä prosessin kartoittaminen että prosessin mallintaminen. Prosessin kartoittamisella hän tarkoittaa visuaalista karttaa (vuo- tai virtakaaviota) mm. informaation, dokumenttien ja materiaalien reiteistä läpi prosessin. Prosessin mallintamisena hän pitää sen sijaan prosessin nykytila-analyysistä saatujen tulosten hyödyntämistä. Prosessin mallintaminen on hänen mukaansa siis askel prosessin nykytilan kuvaamisesta kohti prosessin uudelleensuunnittelua tai kehittämistä. Työkaluna tässä voi olla esim. asiakaslähtöinen tuotesuunnittelu (QFD). Ramaswamy (1996) nimittää edellisen kaltaista prosessien kehittämistä nykytilanteen pohjalta palveluprosessien suunnitteluksi (design of service processes).



Hunt (1996) mukaan prosessikartointi (process mapping) on ”analyttinen ja viestinnällinen työkalu, joka auttaa yritystä parantamaan sen nykyisiä prosesseja tai kehittämään uusi prosessilähtöinen rakenne liiketoimintaprosessien uudistamista varten”. Hän erottaa toisistaan prosessin nykytilakuvauksen (As-Is/Current State Process Map) ja nykytilasta parannellun prosessin tavoitekuvauksen (To-Be Process Map). Hänen mukaansa prosessikarttaa täydentämään voidaan tehdä tekstiosuus, mutta pakollista tämä ei ole.

Hannuksen (1993) mukaan ideaalinen kuvaus- ja mallintamistyökalu sisältää mallintamisominaisuuden. Tällä hän tarkoittaa sitä, että työkalun avulla voidaan kuvata prosessin aika- ja resurssikäyttö (kustannukset) sekä näiden avulla suorittaa analyysejä ja mallintamista sekä etsiä prosessin pullonkauloja.

Selkeyden vuoksi käytetyt termit ja niiden merkitys on koottu taulukkoon 2-2.

Taulukko 2-2 Prosessimallintamiseen liittyvää termistöä

lähde	termi	kuvaustapa ja käyttötarkoitus
Morris ja Brandon (1994)	prosessimalli	Graafinen kuvaus toiminnan rakenteesta ja toiminnoista: esim. vuokaavio tai toimintokartta. Esittää työvaiheiden väliset yhteydet ja tekojärjestyksen.
Kvist ym. (1995)	prosessien kuvaaminen	Helpottaa prosessien kulun ymmärtämistä. Osoittaa kehityskohteita. Esim. vuokaavio sekä resurssit- ja aikakaavio.
	dokumentointi	Kuvauksen lisäksi kirjoitettuja ohjeita. Muotovaatimusten täyttämiseksi.
Roberts (1996)	prosessien kartoittaminen	Vuo- tai virtakaavio mm. informaation ja materiaalien reiteistä läpi prosessin.
	prosessien mallintaminen	Prosessin nykytila-analyysistä saatujen tulosten hyödyntämisen väline, esim. asiakaslähtöinen tuotesuunnittelu QFD).
Ramaswamy	prosessien	Prosessien kehittäminen nykytilanteen pohjalta,



(1996)	suunnittelu	esim. QFD.
Hunt (1996)	prosessikartoitus	Nykyisten prosessien parantaminen tai uudistaminen: nyky- tai tahtotilan kuvaus.
Hannus (1993)	Prosessien kuvaaminen ja mallintaminen	Ydinprosessien tunnistaminen ja kuvaaminen toimintokartan avulla. Liiketoimintaprosessien kuvaaminen/mallintaminen esimerkiksi vuo- tai työnkulkukaavion avulla ja prosessien kehittäminen mallintamistyökalun avulla.

Edellisten lähteiden perusteella tullaan siihen johtopäätökseen, että termejä käytetään varsin sekavassa merkityksessä. Prosessikuvauksilla ja -kartoituksilla tarkoitetaan kuitenkin tavallisesti prosessien nykytilan kuvaamista ja tavoitteena on käyttää nykytilakuvausta prosessien kehittämisessä tai uudelleensuunnittelussa. Prosessin kartoittaminen tuntuu tulevan lähinnä suorana käännöksenä englanninkielestä. Prosessin mallintamisella tarkoitetaan pelkän nykytilan kuvauksen lisäksi joskus myös prosessin analysointia ja prosessin kuvausta tahtotilan muodossa. Prosessin dokumentointi on ainoa termi, joka erottuu selvästi edellisistä termeistä. Siihen liittyy prosessikuvausten virallistaminen ja se sisältää graafisen kuvauksen lisäksi tekstimuotoisia menettelyohjeita.

Tässä tutkielmassa on päädytty puhumaan prosessin kuvaamisesta ja mallintamisesta samassa merkityksessä. Se voi olla joko prosessin kuvaamista nykyisellään tai prosessin tavoitetilan kuvausta. Prosessikuvaus tai -malli voi sisältää graafisten vuokaaviokuvausten lisäksi prosessin tärkeimmät tekijät määrittelevän tekstimuotoisen yleiskuvauksen ja prosessiaskelien tekstimuotoiset kuvaukset. Prosessimalli on siitä hyvä termi, että parhaimmillaan kuvausta voidaan käyttää mallina ja apuvälineenä työn toteutuksessa.

Yhteenvetona edellisestä taulukosta määritellään prosessien kuvaaminen ja mallintaminen tutkielmassa seuraavasti:

**Prosessien kuvaaminen tai mallintaminen on liiketoimintaprosessien nyky- tai tavoitetilan kuvaamista esimerkiksi vuokaavion ja sitä täydentävien tekstikuvausten avulla helpottamaan prosessin kulun ja vastuiden määrittelyä.**

## **2.4 Prosessimallintamisen hyödyt**

Yrityksen liiketoimintaprosessit ovat olemassa, niitä ei tarvitse keksiä. Hunt (1996, 5) toteaa, että ”yrityksesi liiketoiminta on juuri niin tehokas kuin yrityksesi liiketoimintaprosessit”. Usein yritys ei kuitenkaan tunne sen toimintaa ja prosesseja. Jos prosesseja ei tunneta, niitä ja siten koko yrityksen toimintaa on vaikea hallita. Prosessimallintaminen on työväline prosessien tunnistamista ja kehittämistä varten ja siten keino hallita yrityksen toimintaa. Tämä on erityisen tärkeää nykypäivänä, jolloin yritysten toimintaympäristö, esim. asiakkaiden tarpeet ja odotukset sekä yritysten omistusrakenne, muuttuu yhä nopeammin.

Tässä kappaleessa perustellaan prosessikuvauksen tärkeyttä tuomalla esiin prosessikuvauksesta saatavia hyötyjä, joita ovat ainakin mahdollisuus

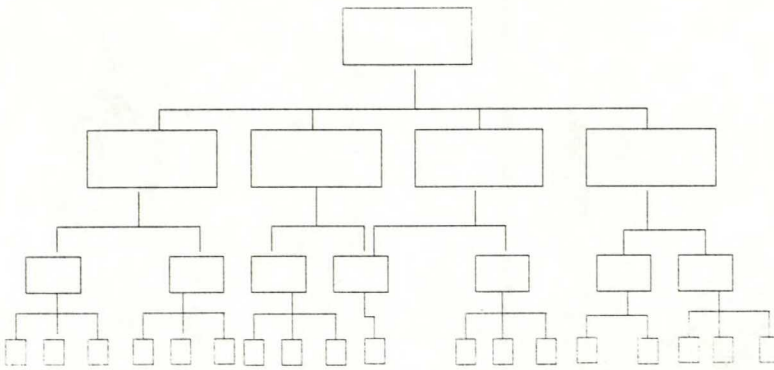
- arvioida prosessin tila ja kehityskohteet
- pyrkiä prosessien jatkuvaan parantamiseen ja/tai uudelleensuunnitteluun
- verrata yrityksen omia prosesseja kehityksen kärjessä olevien yritysten prosesseihin
- asettaa toiminnalle suorituskykymittareita ja laskea toimintokustannuksia
- tehdä prosessikuvauksista osa yrityksen dokumentoitua laatujärjestelmää
- toteuttaa yrityksen auditointi prosessilähtöisesti

### **2.4.1 Asiakaslähtöisyys ja kokonaisuuksien hallinta**

Yritykset toimivat perinteisesti funktionaalisesti organisoituneina. Tulosityksiköillä ja osastoilla on omat tehtävänsä ja tavoitteensa. Kukin osasto pyrkii ensisijaisesti tehostamaan ja kehittämään omaa toimintaansa. Tämä johtaa kuitenkin kokonaisuuden kannalta vähämerkityksiseen osaoptimointiin. Jo yhden osaston tai osastojen välisen toiminnan tehottomuus saattaa pilata tuotteen tai palvelun asiakkaan kannalta katsottuna.



Funktionaaliin organisaatiokuvauksiin liittyy samanlaisia ongelmia kuin funktionaaliseen toimintatapaan. Pyramidiorganisaatiokaaviosta puuttuu ensinnäkin asiakas. Työntekijät keskittyvät pyramidissa täyttämään esimiehensä odotuksia ja tavoitteita, eivätkä kiinnitä tarpeeksi huomiota asiakkaan odotusten täyttämiseen. Kukaan ei ota kantaa horisontaalisuunnassa muodostuvaan todelliseen arvonlisäketjuun, sillä kullakin työntekijällä on vain oma funktionaalinen vastuunsa. Kuva 2-1 havainnollistaa funktionaalisen organisaation rakennetta.



**Kuva 2-1 Funktionaalinen organisaatiorakenne**

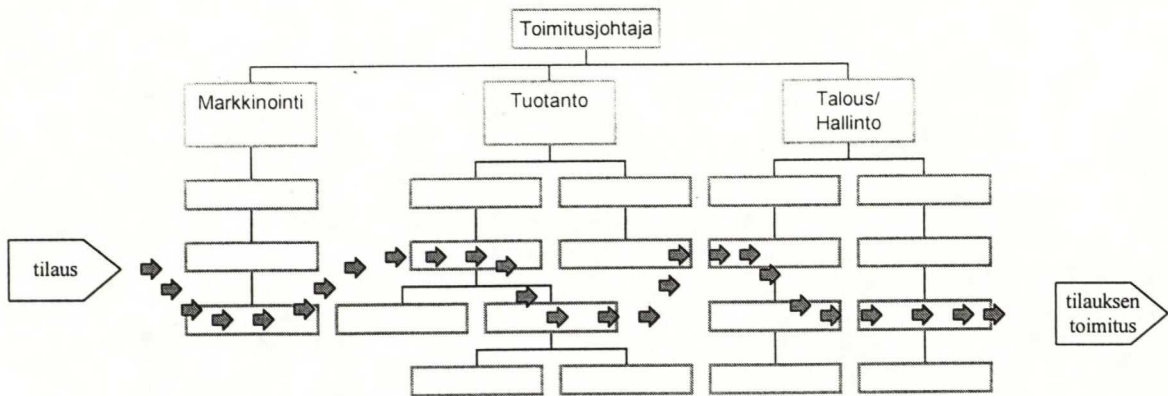
Lähde: mukailtuna SFS Sertifiointi

Kuva 2-2 havainnollistaa miten prosessilähtöisyys eroaa funktionaalisesti ajattelutavasta. Toimintaa tarkastellaan horisontaalisesti ketjuna prosessiaskeleita, jotka kulkevat läpi eri organisaatioyksiköiden.

ASIAKAS

YRITYS

ALIHANKKIJA

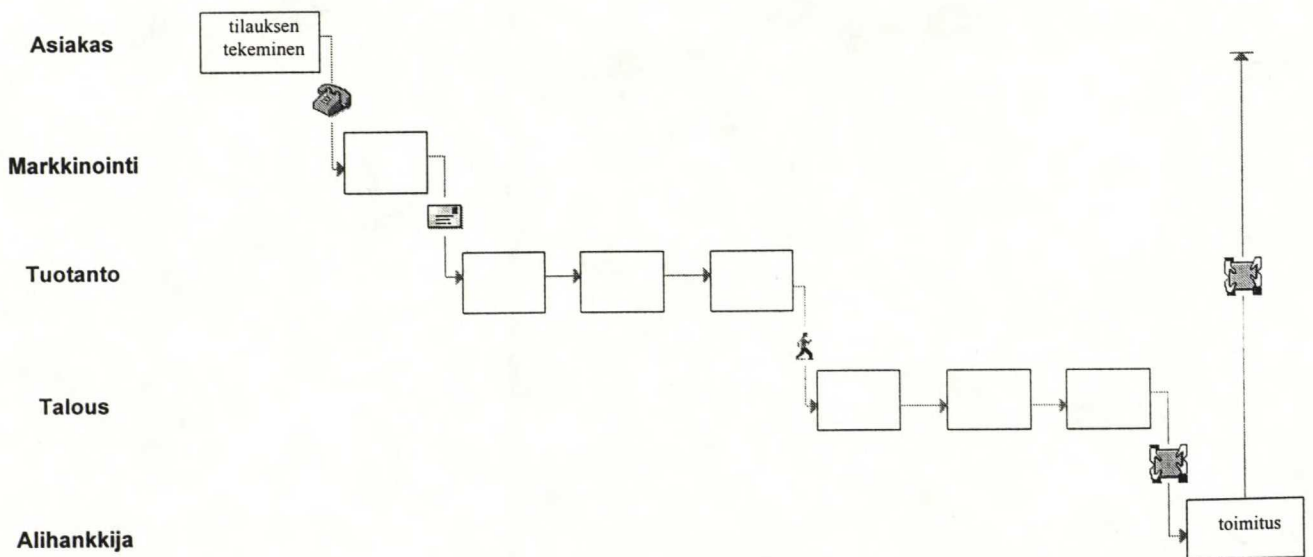


**Kuva 2-2** Prosessiajattelutapa funktionaalisessa organisaatiorakenteessa:

**tilaus-toimitus -prosessi**

Lähde: mukailtuna SFS Sertifiointi1996

Kuva 2-3 esittää, miltä edellinen toimintoketju voisi näyttää prosessikuvauksena. Kuvaus on tämän tutkielman tekijän tekemä mukailtuna erilaisista vuokaavioesimerkeistä.



**Kuva 2-3** Tilaus-toimitus -prosessi prosessikuvausmuodossa



Prosessikuvaukset antavat nopeasti kokonaiskuvan yrityksen toiminnasta ja eri funktioiden osuudesta kokonaisuudessa. Kuvauksia voidaan hyödyntää siten myös henkilöstön perehdyttämisessä. Lisäksi prosessikuvauksia voidaan käyttää yrityksen markkinointimateriaalissa tai vaikkapa asiakassopimusten liitteenä.

#### 2.4.2 Prosessin tilan arviointi

Kuvattuaan prosessin nykytilan, yrityksen on helpompi arvioida prosessin hyvyttä ja mahdollisia kehitystarpeita. Prosessin tilan arviointi voidaan aloittaa kyseenalaistamalla prosessiin liittyviä tekijöitä. Voidaan arvioida mahdollisuuksia virtaviivaistaa prosessi, tehdä prosessista asiakaslähtöisempi sekä arvioida prosessiin sitoutumista ja prosessissa olevaa tietotaitoa. Seuraavat kysymykset prosessien kyseenalaistamisen apuvälineeksi on koottu SFS Sertifiointi Oy:n julkaisusta (1997) ja Lon Robertsin kirjasta Prosessireengineering (1996, 92-94).

#### **Prosessin kyseenalaistaminen: Virtaviivaistaminen**

- Tehdäänkö yrityksessä päällekkäistä työtä?
- Onko prosessissa vaiheita, jotka eivät luo lisäarvoa?
- Onko prosessissa pullonkauloja tai pitkiä odotusjaksoja aktiivivaiheiden välillä?
- Voita isiinkö prosessin alkuvaiheissa tehdä jotain loppuvaiheita nopeuttavaa?
- Voita isiinkö joitain vaiheita tehdä rinnakkaisesti?
- Vaatiiko prosessi ylimääräistä työtä -korjaamista, uudelleen tekemistä?
- Liittyykö prosessiin turhia lomakkeita, raportteja tms.?
- Voidaanko automaatiota tai koneistamista lisätä sellaisiin vaiheisiin, joissa manuaalinen työ tai henkilökohtainen kontakti ei ole asiakkaan kannalta mielekäästä?
- Onko prosessissa turhaa byrokratiaa? Voita isiinkö sitä vähentää esim. valtuuttamalla työntekijöitä tekemään entistä itsenäisempiä päätöksiä ja vastaamaan työtehtävistään alusta loppuun saakka?
- Tapahtuuko prosessissa varastointia?

### **Prosessien kyseenalaistaminen: Asiakkaat**

- Onko prosessilla selvästi määritelty asiakas?
- Tunnetaanko prosessissa täysin ulkoisten ja sisäisten asiakkaiden vaatimukset?
- Pidetäänkö prosessista asiakasvalitusrekisteriä ja onko valittaminen tehty helpoksi asiakkaille (sisäisille ja ulkoisille asiakkaille)?
- Ovatko sisäiset ja ulkoiset asiakkaat tyytyväisiä? Mitataanko tyytyväisyyttä?

### **Prosessin kyseenalaistaminen: Henkilöstö**

- Onko prosessille määritelty omistaja?
- Onko työntekijöillä riittävät ongelmanratkaisu- ja vuorovaikutustaidot, jotta he voivat toimia itsenäisemmin, tehdä päätöksiä ja hoitaa laajempaa tehtäväkenttää?
- Voidaanko henkilökunnan työ- ja taitovaatimuksia yksinkertaistaa? Tämä tarkoittaa sitä, että kyseenalaistetaan oletukset, joiden mukaan tehtävien suorittamiseen tarvitaan asiantuntijoita, keskittymällä siihen mitä prosessi todella vaatii.
- Tietääkö henkilöstö kehen ottaa yhteyttä, jos prosessissa tapahtuu virheitä?
- Reagoiko henkilöstö prosessissa tapahtuviin virheisiin tai muihin ongelmiin?

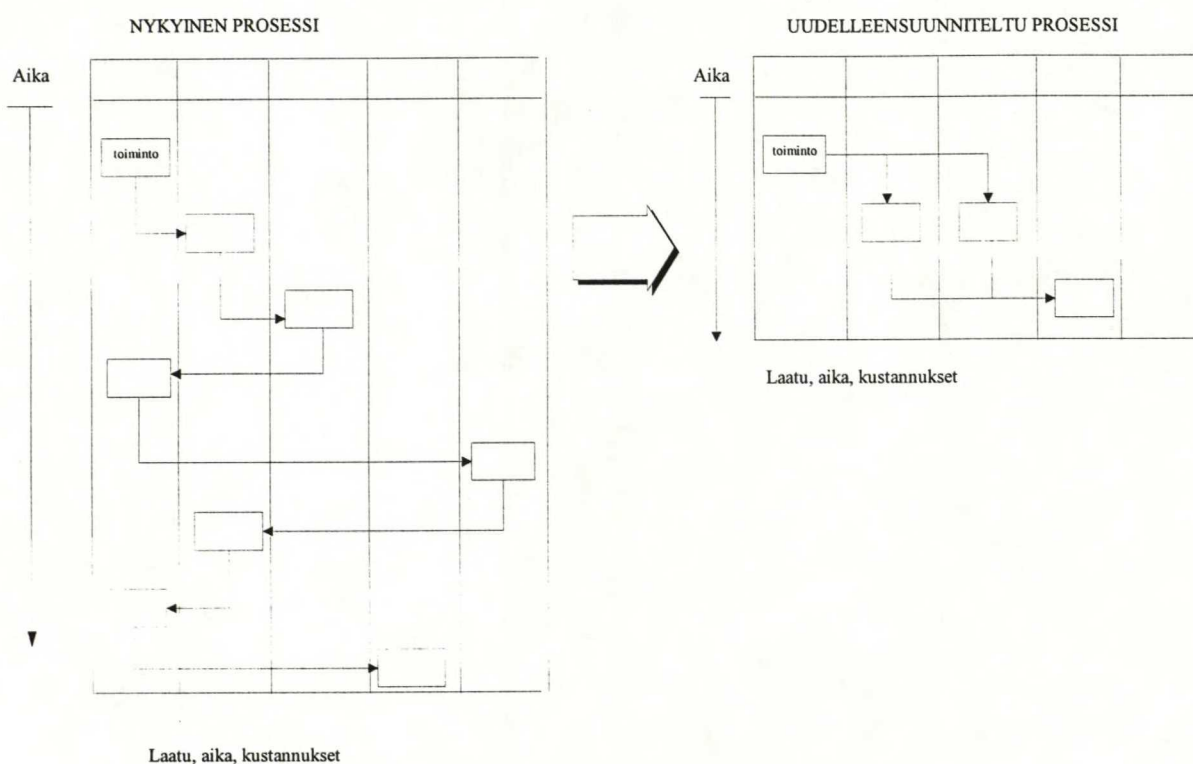
Näiden asioiden arviointi ja kirjaaminen kertoo jo paljon prosessin hyvyydestä ja suorituskyvystä. Havaintojen perusteella voidaan tehdä prosessin välittömiä parannuksia.

## **2.4.3 Liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelu ja jatkuva parantaminen**

Nykytilan analysoinnin tuloksena voidaan tehdä liiketoimintaprosessiin joko radikaaleja muutoksia tai pyrkiä prosessin jatkuvaan parantamiseen. Radikaalia liiketoimintaprosessien muuttamista nimitetään liiketoimintaprosessien uudelleensuunnitteluksi (Business Process Reengineering, BPR). Martola ja Santala (1997, 28) toteavat, että muutos ei voi olla jatkuvasti radikaalia, vaan päättyy normaalisti pienin askelin tapahtuvaan jatkuvaan parantamiseen ja organisatoriseen oppimiseen. Heidän mukaansa BPR:n ja jatkuvan parantamisen vuorovaihtelu tulisi nähdä jatkuvana prosessina, jossa avainasemassa on johdon kyky havaita, milloin vaaditaan radikaalia muutosta ja milloin riittää jatkuva parantaminen.



**Liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelu** on määritelty Martolan ja Santalan (mt. 27) mukaan muun muassa ”perustavaa laatua olevaksi liiketoimintaprosessien uudelleenajatteluksi ja radikaaliksi uudelleensuunnitteluksi, jolla tähdätään dramaattiseen suorituskyvyn parantamiseen kriittisissä tuloksissa kuten kustannuksissa, laadussa, palvelussa ja nopeudessa”. Liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelulle on tyypillistä, että se kohdistuu samanaikaisesti organisaation useisiin eri osa-alueisiin kuten kulttuuriin, toimintoketjuihin, tietoteknikkaan, henkilöresursseihin, rakenteisiin, johtamiseen, visioon ja tavoitteisiin. Kuva 2-4 havainnollistaa näitä uudelleensuunnittelulla tavoiteltavia tuloksia.



Kuva 2-4 Liiketoimintaprosessien uudistaminen

Nykyprosessi vs. uudelleensuunniteltu prosessi

Lähde: liiketoiminnan kehittäminen tietotekniikan avulla -luennot  
(HM&V Research Oy)

### Prosessien eriyttäminen

Koskinen (1996) on selvittänyt pro-gradu tutkielmassaan prosessien eriyttämisen ongelmaa. Hänen mukaansa prosessien eriytyksellä tarkoitetaan sitä, että tähän asti yhtenä prosessina nähty prosessi eriytetäänkin kahdeksi tai useammaksi prosessiksi, jos prosessin vaiheita

käytetään eri järjestyksessä tai jos työnkuvat eri vaiheissa eroavat toisistaan asiakkaan tarpeesta riippuen. Eriyttäminen on siis prosessien uudelleensuunnittelua. Eriyttämistarve ilmenee tavallisesti nykyisen prosessin kyvyttömyytenä tai tehottomuutena. Tarve eriyttämiselle on Koskisen mukaan tunnistettavissa etenkin yrityksissä, joiden toiminta on hyvin monipuolista ja monitasoista. Eriyttämisen tavoitteena voi olla esimerkiksi prosessin läpimenoajan lyhentäminen, prosessin ja sitä kautta tuotteen laadun parantaminen, kustannusten alentaminen tai työntekijöiden tehon ja motivaation parantaminen. Eriytettävälle prosessille on määriteltävä prosessin omistajat ja resurssit on jaettava eriytettyjen prosessien kesken.

**Jatkuva parantaminen** on Laamasen (1993, 39) määritelmän mukaan aktiivista parannusmahdollisuuksien hakua kaikessa, mitä organisaatiossa tehdään. Parannusmahdollisuuksia voidaan hakea esim. seuraavilla kysymyksillä (Laamanen 1993, 31)

- Miten hyvin prosessin tulokset täyttävät asiakkaiden tarpeet?
- Onko prosessin läpimenoaika liiketoiminnan päämäärien kannalta riittävän lyhyt?
- Miten prosessi toimii suhteessa kilpailijoihin?
- Miten hyvin prosessi täyttää oman henkilöstön tarpeet?

Hyvin usein kehitystyö johtaa prosessin yksinkertaistamiseen tai toisella nimellä virtaviivaistamiseen. Tämä merkitsee vähemmän vaiheita, vähemmän siirtoja, vähemmän raportteja jne. On huomattava, että yksinkertaistamisessa piilee osaoptimoinnin vaara. Muutoksia on aina tarkasteltava kokonaisuuden kannalta, jotta ei tehdä näennäisparannuksia siirtämällä ongelmia paikasta toiseen.

#### 2.4.4 Prosessien simulointi

Simulaatiolla tarkoitetaan jonkin todellisen järjestelmän, prosessin tai ympäristön olennaisten osien jäljittelyä (Suomen laatuyhdistys 1997). Simulointi on tehokas tapa liiketoimintaprosessien kehittämisessä. Simuloinnin ansiosta yrityksen ei tarvitse riskeerata toimintaansa asettamalla yritystä ja sen henkilökuntaa koekaniineiksi, vaan mitä hurjimpiakin oletustiloja voidaan simuloida tietokoneen avulla. Kun optimitila on löydetty, se voidaan toteuttaa seuraukset tuntien.



Kun prosessi on kuvattu, on prosessin toimintaa mahdollista simuloida sillä edellytyksellä, että yrityksellä on käytössään käyttökelpoinen simulointityökalu. Tällaisista työkaluista kerrotaan kappaleessa 3.4.1, vaihtoehtoisia työkaluja. Simulointityökalun ei tarvitse olla välttämättä kuitenkaan tietotekninen väline, vaan oletettujen muutosten vaikutusta liiketoimintaprosessiin voidaan tarkastella myös simulaatiopelinä, jossa joukko yrityksen henkilökuntaa kokoontuu simuloimaan yrityksen liiketoimintaprosessia. Suomessa simulointipelejä järjestää esim. Teknillisen korkeakoulun Tuotantotalouden osaston TIMI-projektiryhmä. Simulointipelin etuna on se, että henkilökunta osallistuu simulointiin ja näkee siten konkreettisesti työnsä vaikutuksen prosessin lopputulokseen. Simulointipeli vaatii kuitenkin huolellista järjestelyä ja sitoo paljon resurssia ollen varsin kallis. Se vaatii lisäksi suurta herkkyyttä, koska kysymys on ihmisistä kaikkine inhimillisine piirteineen.

#### **2.4.5 Benchmarking**

Kun yritys on kuvannut prosessinsa, sen on helpompi verrata omaa toimintaansa muiden yritysten tai yksiköiden toimintaan. Benchmarkingilla eli ennätystasovertailulla tarkoitetaan yrityksen omien tuotteiden, palveluiden, toimintatapojen tai -prosessien vertaamista parhaisiin kilpailijoihin tai muihin kehityksen kärjessä oleviin yrityksiin. Yritys voi tehdä vertailua myös yrityksen sisällä, esimerkiksi vertaamalla yrityksen oman ulkomaisen yksikön liiketoimintaprosessia omaansa.

Benchmarking on yksi tapa kehittää yrityksen prosesseja -tällä hetkellä hyvin suosittu sellainen. Tarkoituksena on saada vertailukohteelta arvokkaita ideoita ja murtaa yrityksen omia luutuneita asenteita. Kysymyksessä ei ole siis toiminnan kopioiminen sellaisenaan. Hannuksen (1993, 93) mukaan parhaat ideat löytyvät usein vertaamalla saman kaltaisia ydinprosesseja täysin eri toimialojen parhaisiin käytäntöihin. Kilpailijabenchmarkingin tietojen saanti onkin usein vaikeaa eikä välttämättä paljasta suuria yllätyksiä. Benchmarkingissa ei ole tarkoitus ainoastaan mitata toimintaa ja verrata sitä hyviin esikuviiin, vaan myös ymmärtää toiminnan taustalla olevat työskentelytavat, virrat ja prosessit, jotka selittävät, miksi benchmarking-yritys saavuttaa hyviä tuloksia.

## 2.4.6 Suorituskykymittarien asettaminen

Prosessien tunnistaminen ja kuvaaminen auttaa yritystä kohdistamaan suorituskykymittareita kokonaisuuksille, joilla on merkitystä asiakkaan kannalta. Prosessin suorituskykymittareilla tarkoitetaan tunnuslukuja, joilla halutaan mitata ja arvioida kyseistä prosessia. Mittaaminen on siten osa prosessin hyvyiden arviointia ja mahdollisten ongelmien sekä kehityskohteiden kartoitusta. Mittareiden avulla prosessin tila nähdään konkreettisesti numeroina ja niiden avulla voidaan arvioida kehitystyön tavoitteiden saavuttamista. Mittarit toimivat lisäksi apuvälineenä henkilöstön kannustamisessa ja palkitsemisessa. Ne antavat myös vertailupohjan verrattaessa oman toiminnan suorituskykyä muiden yritysten suorituskykyyn vastaavissa toimintokokonaisuuksissa. Eräs syy miksi monet yritykset ovat kiinnittäneet huomiota mittareihin, on laatujärjestelmien sertifiointin ja seuranta-arviointien vaatimus. Sertifiointia hakeva yritys joutuu määrittelemään, kuinka se konkreettisesti seuraa asettamiensa laadullisten tavoitteiden toteutumista.

Millä tahansa prosessilla on useita mahdollisia suorituskykymittareita. Prosesseille yleisimmin asetettuja suorituskykymittareita ovat:

- prosessin läpimenoaika ja
- prosessin kustannukset

Edelliset suorituskykymittarit mittaavat prosessin tehokkuutta vaikuttaen yrityksen toiminnan kannattavuuteen. Ne eivät kuitenkaan yksin takaa prosessin hyvyttä. Voihan olla, että asiakkaan kannalta tärkeintä on prosessin virheettömyys tai toimitusvarmuus.

Prosesseille voidaankin määritellä myös esim. seuraavanlaisia suorituskykymittareita (Roberts 1996, 72):

- hukka, uudelleentekemisen tarve ja muut tehottomuuden merkit
- prosessin asiakastyytyväisyys: kuinka hyvin ulkoisten ja sisäisten asiakkaiden odotukset hallitaan ja toteutetaan
- reagointikyky ja joustavuus: prosessin sopeutumiskyky asiakkaiden tarpeiden tai toimintaympäristön muuttuessa
- asiakkaan odotusaika



- keskeneräiset työt ja työsumat prosessissa
- lisäarvoa tuottava aika

Osa edellisistä suorituskymmittareista on osia suuremmasta kokonaisuudesta, jota halutaan mitata. Esimerkiksi uudelleentekemisen tarve vaikuttaa prosessin läpimenoaikaan ja kustannuksiin.

### **Prosessin läpimenoaika ja kustannukset**

Yksi prosessin keskeinen suoritustekijä on prosessin käyttämä aika. Aika jakautuu toisaalta asiakkaan kokemaan toimitusaikaan ja toisaalta sisäiseen läpimenoaikaan. Toimitusajan suoritustekijänä toimii kokonaisaika, joka kuluu asiakkaan tekemästä tilauksesta tms. tuotteen toimitukseen. Läpimenoaika koostuu jalostusajasta ja tuottamattomasta ajasta. Jalostusaika tarkoittaa aikaa, joka käytetään tuotteen tai palvelun varsinaisiin käsittelyyn. Tuottamaton aika koostuu puolestaan siirtojen, tarkistusten, korjausten yms. vaatimasta ajasta. Hannuksen (1993, 89) mukaan useimmilla yrityksillä tämän hukka-ajan osuus tuotantoprosessista on kokonaiset 95-99%!

Koska läpimenoajan lyhentäminen on yleensä tehokkain tapa pienentää prosessin kustannuksia, läpimenoaikaa ja kustannuksia kannattaa tarkastella yhdessä (Kvist ym. 1995, 92). Läpimenoajan lyhentäminen ja kustannusten pienentäminen on mahdollista virtaviivaistamalla yrityksen toimintaa eli karsimalla tuottamatonta hukka-aikaa.

Perinteinen laskentajärjestelmä ei anna juurikaan tietoa prosessin kustannuksista. Prosessin kustannusten määrittäminen edellyttää yleensä ns. toimintoperusteisen kustannuslaskennan hyödyntämistä. Toimintolaskennan avulla perinteisessä laskentajärjestelmässä yleiskustannuksina tarkasteltavia kustannuseriä voidaan kohdistaa prosesseille. Kohdistaminen perustuu siihen kuinka paljon kukin prosessi käyttää niitä resursseja, joiden hankkimisesta yleiskustannukset ovat syntyneet. Kriittinen päätös kustannusten kohdistamisessa prosesseille on kohdistamisperusteen valinta. Kertaluonteinen prosessien kokonaiskustannusten määrittäminen voi Kvist ym. (mt. 91) mukaan tapahtua yksinkertaistettuna seuraavasti:



1. Tunnista kustannuserät, jotka kuuluvat kokonaisuudessaan tietyille prosessille. Vain yhteen prosessiin osallistuvien työntekijöiden palkat sivukuluineen on esimerkki suoraan kohdistettavista kustannuksista.
2. Listaa kustannuserät, joita ei pystytä suoraan kohdistamaan prosesseille (yleiskustannukset).
3. Määrittele kullekin kustannuserälle yksi resurssi, jonka kulutuksen perusteella kustannukset kohdistetaan prosesseille, esim. henkilöstö.

Toimintolaskennassa olennaista on selvittää mitkä tuotteet, asiakkaat, markkina-alueet yms. vaativat eniten toimintoja ja miten nämä toiminnot sitovat resursseja. Tavoitteena on yrityksen toiminnan virtaviivaistaminen. Toiminnot jaetaan arvoa tuottaviin ja arvoa tuottamattomiin toimintoihin. Arvoa tuottavat toiminnot ovat toimintoja, joiden suorituksen kautta asiakkaan saama arvo tuotteesta tai palvelusta lisääntyy. Arvoa tuottamattomat toiminnot käyttävät sen sijaan resursseja ja aiheuttavat siten kustannuksia lisäämättä kuitenkaan asiakkaan saamaa arvoa. Nämä toiminnot voidaan luokitella hukaksi, joka on eliminoitava. Toimintolaskennan omaksunut yritys mittaa asiakaskannattavuuttaan erottamalla kannattavat asiakkaat kannattamattomista ja suojelee sitten kannattavia asiakkaitaan sekä pyrkii muuttamaan kannattamattomat asiakkaat kannattaviksi. Yrityksen tuloksen kannalta tämä on tehokkaampaa kuin pelkkä asiakastytyväisyyden mittaaminen. Toimintoperusteinen laskenta siirtää laskennan painopisteen tuotteen elinkaaren alkuvaiheeseen. Tavoitteena on siten yrityksen laatu- ja kustannusten alentaminen pyrkimällä virheiden ennaltaehkäisyyn, jolloin yritys säästyy virheiden etsintä- ja korjauskustannuksilta.

### **Sopivien mittareiden valinta**

Suorituskyky-mittareiden kirjo on suuri. Edellä esitettiin vain yleisimmin käytettävät mittarit. Kaikki niistä ovat hyviä mittareita. Organisaation on vain osattava valita oikeat mittarinsa. Organisaation tulisi keskittyä muutamaankin keskeiseen mittariin, joiden näytöllä on todellista käyttöarvoa organisaatiolle.

Eräs keskeinen tavoite mittarien asettamiselle on syiden ja seurausten tunnistaminen ja päätösten ohjaus tältä pohjalta. Ei riitä siis, että organisaatio mittaa asiakastytyväisyytensä

tasoa eri vuosina. On myös selvitettävä, mitkä tekijät vaikuttavat tyytyväisyyden muutoksiin ja pyrittävä ohjaamaan asiakastyytyväisyyttä näiden tekijöiden perusteella.

Organisaation mittarien tulisi kytkeytyä organisaation liiketoiminnan menestystekijöihin. Kriittiset menestystekijät on tapa jäsentää liiketoiminnan avainalueet, joille yritysjohton huomion tulisi keskittyä (Hannus 1993, 83). Nämä menestystekijät ovat johdettavissa organisaation kipailuympäristöstä, asiakasvaatimuksista ja -odotuksista sekä muiden keskeisten sidosryhmien odotuksista. Mittarien tulee olla osa organisaation jatkuvuuden varmistamista ja organisaation kehittymistä sekä edistää organisaation eri sidosryhmien tyytyväisyyttä. Niitä tulee siten pystyä uusimaan ja vaihtamaan silloin kun organisaation toimintaympäristö tai strategia muuttuu. Mittarien tulee tukea organisaation toiminta-ajatusta, visiota ja arvoja.

Menestystekijöiden tunnistamista ei tehdä tunnissa tai kahdessa. Siihen tarvitaan aikaa ja tietoa esimerkiksi seuraavista asioista (SFS Sertifiointi 1996):

- tulevaisuuden asiakkaiden ja markkinoiden ennusteet
- pääkilpailijoiden vahvuuksien, heikkouksien ja strategioiden tunteminen
- nykyisten asiakkaiden tarpeissa tapahtuvien muutosten ennusteet
- arviointeja uuden teknologian vaikutuksista toimintaamme
- taloudelliset ja yhteiskunnalliset trendit, jotka saattavat vaikuttaa toimintaamme
- omien vahvuksiemme ja heikkouksiemme analyysitulokset

Kriittiset menestystekijät voidaan määritellä esimerkiksi seuraavalla tavalla (Suomen Laatu yhdistys 1997).

1. Työryhmä neuvottelee ja tulee johonkin johtopäätökseen yrityksen toiminnan tarkoituksesta:
  - Missä liiketoiminnassa olemme?
  - Miksi ja ketä varten olemme olemassa?
  - Mitä lisäarvoa voimme tuottaa?

2. Ryhmän jäsenet kirjaavat yksilötyönä tarralapuille niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat siihen, onnistuuko yritys toteuttamaan em. toiminnan tarkoitusta
  - ulkoiset tekijät
  - sisäiset tekijät
3. Ryhmä käy läpi lapuille kirjatut vaikutustekijät. Laput pyritään ryhmittämään seinällä niin, että aina samat tai lähes samat tekijät kuuluvat yhteen ryhmään. Ryhmittäminen auttaa työryhmää keskustelemaan vaikutustekijöistä ja saamaan niistä jonkinlaisen yhteenvedon.
4. Ryhmille annetaan otsikot. Nämä otsikot antavat vastauksena yrityksen kriittiset menestystekijät.

Esimerkkejä menestystekijöistä ovat (SFS Sertifiointi 1996) :

- jatkuva tuotteiden ja palveluiden laadun parantaminen
- kilpailukykyinen hinnoittelu
- tekninen kyvykkyys
- räätälöidyt tarjoukset
- tarkka kohdemarkkinointi
- markkinaosuuden kasvu
- uusiin laitteisiin investoinnit

#### **2.4.7 Laatujohtamisen prosessipohjainen dokumentointi**

Jokaisessa yrityksessä on tavallaan aina olemassa jo laatujohtamansa, joka yksinkertaisesti on yrityksen tapa toimia. Eri asia on sitten kuinka suunniteltu ja organisoitu nykyinen tapa toimia on ja kuinka tehokkaasti se tukee liiketoimintaa. Kiihtynyt muutos asiakkaiden odotuksissa, tekniikassa ja tiedonkulussa edellyttää organisaatioilta yhä suunnitellumpaa, reagoivampaa ja muutostarpeiden mukaan ohjautuvaa organisaation ja asiakaspalvelun ohjaus- ja kehitysjärjestelmää. Laatujohtaminen on tällainen keino ottaa suunnitellusti hallintaan niin tekniset, hallinnolliset kuin inhimillisetkin tekijät. Dokumentoidun laatujohtamisen avulla saadaan luotua yhteiset toiminnan pelisäännöt. Hyvä laatujohtaminen pitää sisällään mm.



taulukon 2-3 mukaisia piirteitä piirteitä. Monet näistä piirteistä voidaan saavuttaa hyvän prosessikuvaustyön tuella. Prosessikuvaukset ovatkin osa yrityksen laatujärjestelmää (Lecklin 1997, 150).

### **Taulukko 2-3 Hyvän laatujärjestelmän piirteitä**

**Lähde: SFS Serftifiointi 1995**

<b>HYVÄN LAATUJÄRJESTELMÄN PIIRTEITÄ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tavoitteiden selkeys, käsitettävyyys, mitattavuus ja saavutettavuus</li> <li>• Tavoitteet liittyvät organisaation olemassaololle ja jatkuvuudelle tärkeisiin tekijöihin</li> <li>• Koko organisaation tavoitteet on purettu auki eri toimintojen ja prosessien omalle kielelle</li> <li>• Ylin johto pitää organisaation ajan tasalla näkyvyydellään ja kommunikoinnillaan</li> <li>• Toiminnoissa, prosesseissa ja tehtävissä vastuut ja toimintavaltuudet ovat selkeästi ilmaistuja ja henkilöstö tuntee ne</li> <li>• Dokumentointi on suunniteltua ja sen rakenne käyttäjiä suosiva. Vuokaavioita, taulukoita ja yhteenvetoja käytetään ja luettavuuteen on kiinnitetty erityistä huomiota.</li> <li>• Seuranta- arviointi- ja palautemenettelyt ovat käytössä ja toimivat (sisäiset auditoinnit, asiakaspalautemenettelyt, henkilöstön työilmapiirin seurantamenettelyt...)</li> <li>• Johdon katselmukset, johtoryhmäpalaverit arvioivat järjestelmäkokonaisuutta</li> </ul>

On muistettava, että dokumentointi ei ole yhtä kuin laatujärjestelmä, vaan keskeistä on dokumentoinnin hyödyntäminen laadun kehittämisessä. Liian monesti on käynyt niin, että yritys dokumentoi laatujärjestelmänsä suoraan ISO 9001, 9002 tai 9003 -standardin rakenteen mukaan ja hakee laatusertifikaattia, muttei sen saatuaan hyödynnä järjestelmää enempää kuin sertifikaatin säilyttämiseksi on "pakko". Näin rakennetulla laatujärjestelmällä on usein seuraavanlaisia heikkouksia (Rastor 1997):

- se ei tue johtamista ja strategisia menestystekijöitä
- on liian raskas ja yksityiskohtainen
- ei ole käyttäjäystävällinen
- kukaan ei vastaa kokonaisesta prosessista
- ei tue laadun ja toiminnan jatkuvaa parantamista

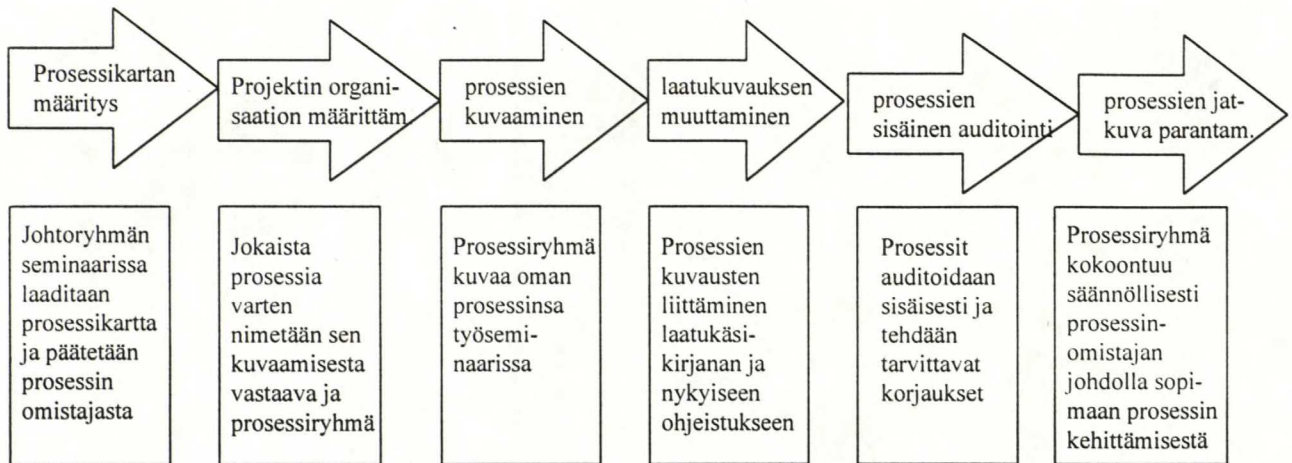
ISO 9000 -standardistoa on moitittu usein myös sen kapea-alaisuudesta. Standardistolle onkin tehty edellisten puutteiden vuoksi uusi sisältöehdotus, johon sisältyy seuraavanlaisia prosessilähtöisiä vaatimuksia:

- \* tuotteiden/palvelujen laatuun vaikuttavien prosessien hallinta
- \* tuotteen laatuun suoraan vaikuttavien toimintojen kuvaaminen
- \* prosessien suorituskyvyn mittaaminen
- \* korjaavat ja ehkäisevät toimenpiteet, prosessien kehittäminen

(Suomen Laatuyhdistys 1997)

Yritys tekee itselleen suuren palveluksen kehittäessään omista tarpeistaan lähtevän prosessipohjaisen laatujärjestelmän. Prosessilähtöisyyden muiden etujen lisäksi prosessikuvaus on sikäli kätevä tapa kuvata organisaation toimintaa, sillä se on organisaatorakenteesta riippumaton kuvaamistapa. Jos laatujärjestelmä on luotu ”perinteiseen” funktionaaliseen tapaan, mutta yritys tuntee tarvetta uudistaa se prosessipohjaiseksi, voidaan muutostyö toteuttaa kuvan 2-5 osoittamalla tavalla. Sama eteneminen lienee sopiva myös yritykselle, joka ei ole vielä ollenkaan dokumentoinut laatujärjestelmäänsä. Lähteen kuvaotsikkoa on syytä hieman kritisoida, sillä perinteisen laatujärjestelmän nimittäminen toimintopohjaiseksi on hieman harhaanjohtava, sillä prosessipohjainen järjestelmä pohjautuu nimenomaan horisontaalisten *toimintojen* tarkasteluun. Prosessikartan määrittelyllä tarkoitetaan yrityksen ydinprosessien määrittelyä.





Kuva 2-5 Toimintopohjaisen laatujärjestelmän kehittäminen prosessipohjaiseksi  
Lähde: Rastor (1997)

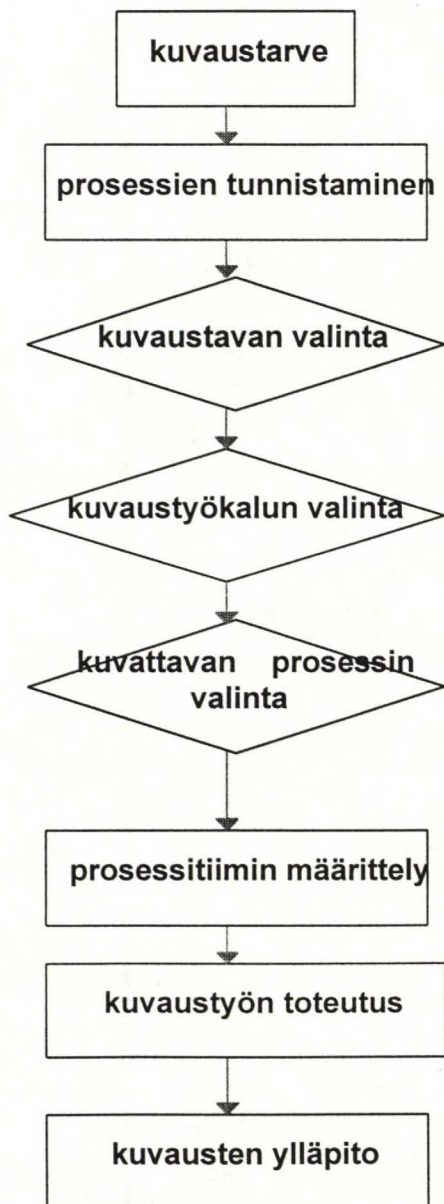
Prosessikuvausten varaan laaditun laatudokumentaation rakenne voi olla esim. seuraavanlainen:



Kuva 2-6 Esimerkki laatudokumentaatorakenteesta  
Lähde: mukailtuna Rastor (1997)

### 3 Liiketoimintaprosessien kuvaamisen vaiheet

Kirjallisuudesta ei löydy viitekehystä liiketoimintaprosessien kuvaamisen vaiheista. Tässä tutkielmassa on pyritty luomaan sellainen viitekehys, josta käy selville ne vaiheet ja valintatilanteet, joihin yritys joutuu prosessikuvaustyöhön ryhtyessään. Kuva 3-1 on esittänyt näitä liiketoimintaprosessien kuvaamisen vaiheita.



Kuva 3-1 Liiketoimintaprosessien kuvaamisen vaiheet ja päätöksentekotilanteet

Kuvaustyö käynnistyy kuvaustarpeen syntyessä, jonka jälkeen on tunnistettava yrityksen prosessit sekä valittava sopiva kuvaustapa ja -työkalu. Viimeistään tämän jälkeen valitaan kuvattava prosessi ja määritellään kuvaustyön toteuttajat. Prosessi jatkuu vielä kun kuvaus on saatu valmiiksi, sillä kuvauksia on ylläpidettävä, jotta ne ovat käyttökelpoisia tulevaisuudessakin.

Viitekehyksestä ei käy ilmi eri vaiheista vastuussa olevat osapuolet. Vastuut on syytä määritellä kuitenkin jo ennen kuvaustyön aloittamista. Luvun 4 kuvassa 4-5 (liite 1) esitettävässä "Case-yrityksen liiketoimintaprosessin kuvaamisvaiheet" -vuokaaviossa näkyvät kohdeyrityksen kuvaustyön eri vaiheista vastuussa olleet osapuolet.

### **3.1 Kuvaustarve**

Prosessien kuvauksen laukaisee luonnollisesti prosessin kuvaustarve. Tarpeen taustalla on tavallisesti yrityksen toiminnan kehittämistarve, esimerkiksi joku käytännön ongelma, jonka ratkaiseminen on vaikeaa, jos prosessia ei tunneta. Kuvaamistarve voi lähteä myös halusta dokumentoida laatujärjestelmä prosessipohjaisesti tai vain tarpeesta saada yrityksen toiminta jonkinlaiseen visuaaliseen muotoon, jotta sitä voidaan esittää esimerkiksi yrityksen uusille työntekijöille ja asiakkaille. Tarpeen voi havaita joko henkilökunta itse tai vaikkapa yrityksen ulkopuolinen konsultti.

### **3.2 Prosessien tunnistaminen**

Ennen prosessien mallintamista yrityksen on tunnistettava prosessinsa. Tehtävä ei ole kuitenkaan yleensä helppo, etenköön kun moniin yrityksiin on vuosien mittaan juurtunut perinteinen funktionaalinen ajattelutapa, jonka muuttaminen prosessilähtöiseksi vaatii monia olennaisia muutoksia. Uuden ajattatelutavan omaksumisen lisäksi yrityksen täytyy ratkaista ainakin montako prosessia yrityksessä on, mikä on niiden hierarkia, miten prosessit tulee nimetä ja missä kulkee eri prosessien raja. Koska kuvaustyöhön ryhtyjää saattaa sekoittaa erilaiset prosessinimikkeet ydin-, pää-, tuki-, ali-, ala-, ja osaprosesseista työ- ja menettelyohjeisiin, pyritään nimikkeistöä ja niiden hierarkiaa selvittämään tässä luvussa.



### 3.2.1 Prosessiajattelun sisäistäminen

Prosessien tunnistaminen edellyttää tietenkin prosessiajattelun periaatteiden ymmärtämistä. Apuna voidaan käyttää alaan liittyvää kirjallisuutta ja/tai aihetta käsitteleviä kursseja. Tällaisia kursseja ja seminaareja järjestävät Suomessa ainakin SFS Koulutus Oy (esim. ISO 9000 uutisia ja yrityskokemuksia prosessimaisista laatujärjestelmistä), Oy Rastor Ab (Prosessipohjaisen laatujärjestelmän kehittäminen) sekä Suomen laatuyhdistyksen koulutus Oy (Prosessien analysointi ja parantaminen).

Varsinainen prosessijohtamisen sisäistäminen vaatii kuitenkin huomattavasti suurempia panoksia ja enemmän aikaa kuin prosessijohtamisen teoriaan tutustuminen vaatii. Se, että yrityksessä piirretään prosesseja ei tarkoita sitä, että yritys toimii prosessiajattelun mukaisesti. Kari Tuomisen (1997, 172) mukaan prosessiajattelu vaatiikin jokaiselta uudenlaista suhtautumista omaan työhönsä, työtovereihinsa ja asiakkaisiin.

### 3.2.2 Prosessilajit ja -hierarkia

Liiketoimintaprosesseja voi ryhmittää monella tavalla. Hannus (1993, 41) ryhmittää prosessit

1. asiakkaalle suoraan arvoa tuottaviin *ydinprosesseihin*, esim. tilaus/toimitus -prosessi ja asiakaspalveluprosessi
2. varsinaista liiketoimintaa tukeviin *ydinprosesseihin*, esim. henkilöstön kehittämisprosessi sekä
3. *aliprosesseihin*, joista ydinprosessit muodostuvat.

Liiketoiminnan *ydinprosessit* ovat yrityksen ja sen avainsidosryhmien toimintaa läpileikkaavia toimintoketjuja. Ydinprosessit leikkaavat siis yrityksen yksiköitä (eri osastoja) ja ulottuvat oman yrityksen ulkopuolelle kattaen myös asiakkaiden, jälleenmyyjien, alihankkijoiden ja muiden sidosryhmien toimintoja. Tyypillisiä ydinprosesseja ovat esimerkiksi uuden tuotteen/palvelun kehittäminen ja saattaminen markkinoille, asiakaskannan hallinta, asiakaspalvelu sekä operatiivinen tilaus- ja toimitusketju.

Roberts (1996) jakaa prosessit kolmeen tasoon

- prosessit, esim. tilausten käsittely, laskutus, rekrytointi, budjetointi
- aliprosessit (muodostuu useista tehtävistä, jotka työllistävät enemmän kuin yhden ihmisen ja voivat ulottua yli osastorajojen)
- tehtävät (yleensä yhden ihmisen suorittama)

Hänen mukaansa prosessi muodostuu kahdesta tai useammasta aliprosessista, joita joskus kutsutaan toiminnoiksi. Nämä aliprosessit voidaan jakaa edelleen ihmisten ja/tai koneiden suorittamiin tehtäviin. Roberts toteaa kuitenkin, että useiden prosessien, jotka toimivat yhdessä tukien organisaation yleisempää tehtävää suuressa mittakaavassa, voidaan ajatella olevan sinänsä aliprosesseja.

Edellisen perusteella voidaan päätellä, että se, mitä Hannus kutsuu aliprosessiksi on Robertsin sanastossa pelkkä prosessi. Roberts ei puhu ollenkaan ydinprosesseista, vaan katsoo tämän olevan ”organisaation yleisempää tehtävää suuressa mittakaavassa”. Roberts menee siis prosessin hierarkian määrittelyssä huomattavasti yksityiskohtaisemmalle tasolle kuin Hannus.

Kvist ym. (mt. 72) mukaan ylimmällä hierarkiatasolla ovat ydinprosessit, pääprosessit tai makroprosessit. Ydinprosessit voidaan jakaa pienempiin osiin, joita kutsutaan liiketoimintaprosesseiksi, liikkeenjohtoprosesseiksi, tukiprosesseiksi, mikroprosesseiksi tai pelkästään prosesseiksi. Prosessit jakautuvat osaprosesseiksi ja edelleen työvaiheiksi. Nämä ovat usein osaston sisäisiä.

Lecklin (1997, 141-142) jakaa prosessilajit kuuteen lajiin: ydin-, tuki-, avain-, pää- ja osa/alaprosessit sekä vaiheet/tehtävät. Taulukko 3-1 kuvaa näiden prosessilajien merkitystä.



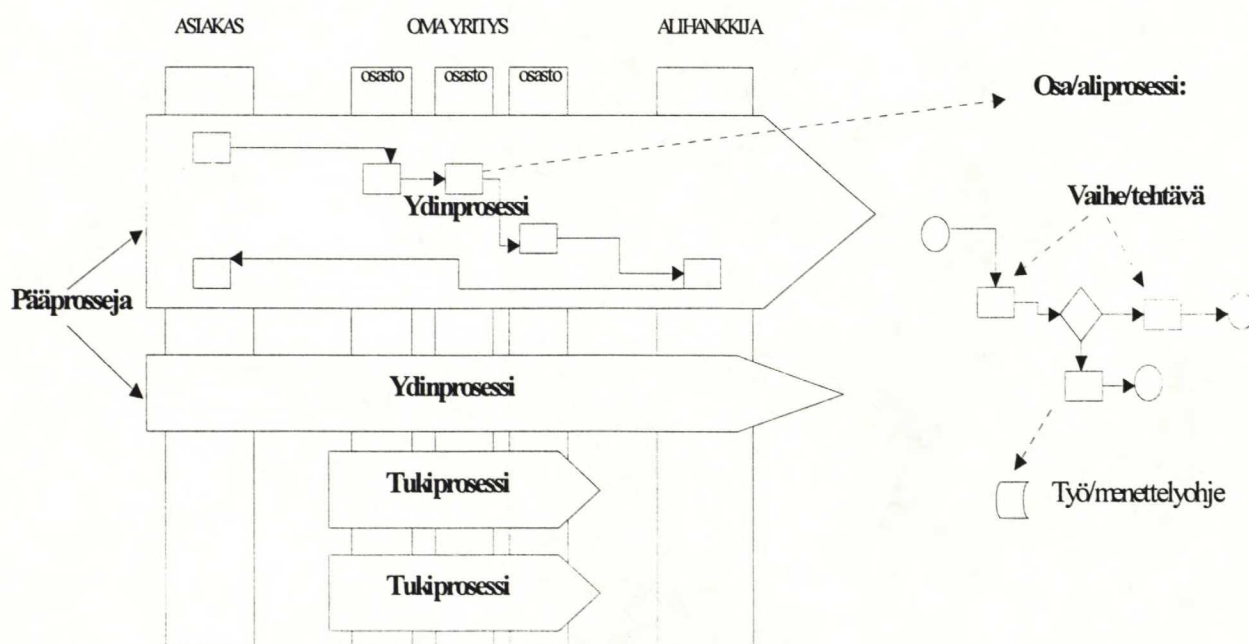
Taulukko 3-1

## Prosessilajit

Lähde: Lecklin 1997

PROSESSILAJI	MERKITYS
<b>Ydinprosessit</b>	Ulkoista asiakasta palvelevia prosesseja, lähtökohtana yrityksen ydinkyvyykkydet. Yritystasolla määritellään yleensä 3-10 ydinprosessia, mutta niitä voi olla myös vähemmän. Tulisi määritellä mahdollisimman laajasti ottaen mukaan liittymät toimittajiin ja asiakkaisiin sekä muihin prosesseihin yrityksen sisällä.
<b>Tukiprosessit</b>	Yrityksen sisäisiä prosesseja. Tukevat organisaation toimintaa ja luovat edellytyksiä ydinprosessien luomiseksi.
<b>Avainprosessit</b>	Yrityksen kaikkein tärkeimpiä prosesseja ja samalla myös ensisijaisia kehittämiskohteita. Avainprosessit voivat olla ydin- tai tukiprosesseja tai niiden osaprosesseja.
<b>Pääprosessit</b>	Kokonaisuuden kannalta keskeisiä ja laajoja prosesseja, useimmiten ydinprosesseja.
<b>Osaprosessit</b>	Prosessihierarkiassa alemmalla tasolla olevia prosesseja.
<b>Vaihe tai tehtävä</b>	Prosessiin kuuluva alimman tason aktiviteetti. Työvaihe on useimmiten kerralla suoritettava kokonaisuus. Prosessikuvauksessa työvaiheeseen ei laadita omaa prosessikaaviota, vaan siihen liitetään työohje.

Koska prosessilajien nimikkeistö on näin runsasta ja kirjavaa, tässä tutkielmassa tehtiin malli (kuva 3-2), jonka tarkoituksena on auttaa lukijaa selviytymään nimikkeistön viidakossa ja saamaan käsitys siitä, mitä eri nimikkeillä yleensä tarkoitetaan.



Kuva 3-2 Prosessinimikkeistöä ja prosessihierarkia



Tässä tutkielmassa käytetään käsitteitä ydin-, tuki- ja aliprosessi siinä merkityksessä kuin Hannus ja Lecklin määrittelevät ne. Lisäksi puhutaan prosessiaskelista siinä merkityksessä kuin edelliset kirjoittajat ovat puhuneet työvaiheista ja tehtävistä.

### 3.2.3 Ydinprosessien määrittely

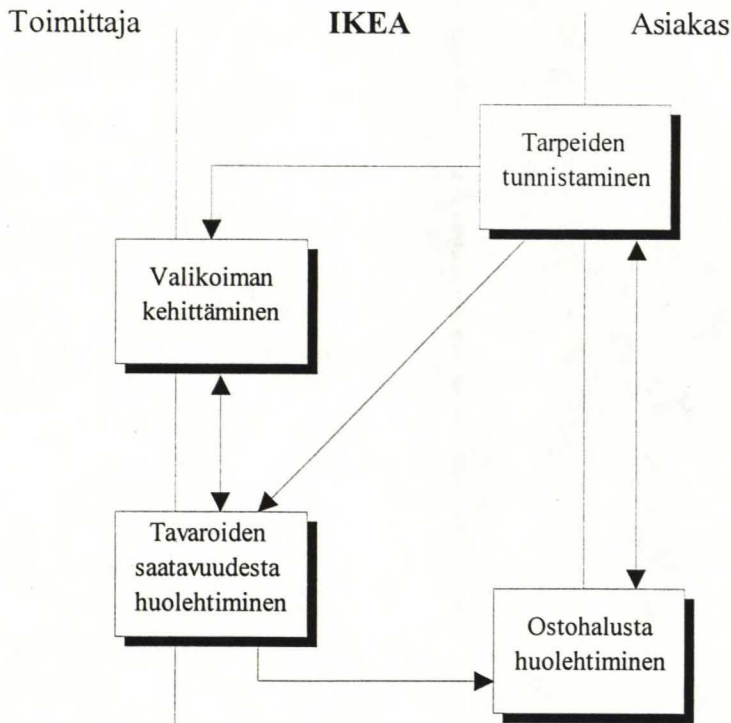
Ydinprosessien määrittely on alue, jota käsitellään kirjallisuudessa hyvin suppeasti. On vaikea löytää työkaluja ydinprosessien määrittelemiseksi, vaikka kysymyksessä on koko prosessikuvauksen ja prosessien kehittämisen avainalue.

Hannuksen (mt. 41) mukaan liiketoiminnan ydinprosessit ovat joko suoraan asiakkaalle arvoa tuottavia liiketoiminnan ydinprosesseja tai varsinaista liiketoimintaa tukevia ydinprosesseja. Ydinprosessit voidaan kuvata ns. prosessikarttana, josta lisää kappaleessa 3.3.1, erilaisia kuvaamistapoja. Lähtökohtana ydinprosessien määrittelyssä on yrityksen ja sen olennaisten sidosryhmien ydinfunktioiden tunnistaminen. Näitä ydinfunktioita ovat tyypillisesti myynti, markkinointi, tuotesuunnittelu, tuotanto jne. Kun nämä perustoiminnot on tunnistettu, voidaan tunnistaa ydinfunktioita läpileikkaavia ydinprosesseja, joiden kautta yritys luo asiakkailleen kilpailijoiden nähden ylivoimaista arvoa.

Ydinprosessit kytkeytyvät siten läheisesti yrityksen kriittisiin menestystekijöihin. Ydinprosessien määrittelyn työkaluna voidaankin käyttää

- a) yrityksen ydinfunktioiden määrittelyä ja
- b) yrityksen kriittisten menestystekijöiden määrittelyä.

Yrityksen kriittisten menestystekijöiden määrittelystä puhuttiin jo kappaleessa 2.4.6, suorituskykymittarien määrittely. Yritys voi miettiä toimintansa kulmakiviä myös kuvan 3-3 esittämän prosessikartta -mallin tapaan. Mallissa on määritelty yrityksen tärkeimmät sidosryhmät ja yrityksen perustoiminnot.



**Kuva 3-3 Prosessikartta -esimerkki**

Lähde: Rastor (1997)

### 3.2.4 Prosessien nimeäminen

Prosessien nimeäminen on strateginen asia, koska nimettyjen prosessien kehittäminen on vähemmän sattumanvaraista kuin nimettämättä jääneiden. Kvist ym. (mt. 70) mukaan prosessit voidaan nimetä asiakkaan tai yrityksen näkökulmasta tai molemmista näkökulmista. Palveluintensiivisissä yrityksissä nimetään usein ensin asiakkaan prosessit. Kvist ym. mukaan nimeämisessä on kuitenkin huomioitava myös laatu järjestelmämallin vaatimukset, jos yrityksen prosessien kehittämisen perusteluna on tarve vastata jonkin laatu järjestelmämallin, esim. ISO 9000:n vaatimuksiin. Koska ISO 9000 -standardin vaatimukset ovat muuttumassa kohti prosessilähtoisempää ja yritys kohtaista pohjaa, on edellinen huomio vanhentunut ainakin ISO 9000:n kohdalla.

Yrityksen on hyvä miettiä prosesseilleen nimet, jotka poikkeavat perinteisistä nimistä, ts. markkinointia ja myyntiä ei ole järkevää nimetä suoraan myynti- ja markkinointiprosesseiksi,

vaan antaa niille esim. nimi *asiakassuhdeprosessit*. Näin ohjataan henkilökunnan ajattelutapaa pois perinteisestä funktionaalisesta ajattelutavasta kohti prosessilähtöistä ajattelutapaa sekä osoitetaan, että kysymys on todellakin koko ajatustavan muutoksesta eikä vain uudelleennimeämisestä.

### 3.2.5 Prosessien raja

Prosessien raja ei ole aina helppoa; on vaikea sanoa, mikä toiminto voidaan määritellä omaksi prosessikseen tai mihin yksi prosessi loppuu ja mistä toinen alkaa. Koska prosessin määritelmiin sisällytetään tavallisesti asiakas, voidaan Koskisen (1996, 35) mukaan prosessi rajata siten, että aina kun asiakas, sisäinen tai ulkoinen, esittää jonkun tarpeen, käynnistyy yrityksessä tämän tarpeen täyttämiseksi suunnattu prosessi. Prosessit saattavat siten olla ainutkertaisia, tiettyyn asiakastarpeeseen perustuvia tai yhä uudelleen toistuvia prosesseja.

Seuraava esimerkki kuvaa vaihtoehtoisia tapoja määritellä prosessin alku ja loppu (Rastor 1997):

- Yritys A määritteli prosessin alkavan tilauksen saapumisesta ja loppuvan tuotteen toimittamiseen.
- Yritys B määritteli prosessin alkavan tuotteen ollessa valmis toimitettavaksi ja loppuvan kun tuote oli toimitettu.
- Yritys C määritteli prosessin alkavan tilauksen saapumisesta ja loppuvan laskutukseen.

Kaikki yritykset olivat oikeassa.

Prosessien rajauksessa tärkeintä on siis, että prosessin alku ja loppu ovat selvästi määriteltyjä ja että yrityksessä on päästy yhteisymmärrykseen siitä, missä prosessi alkaa ja loppuu. On muistettava tarkistaa, ettei prosessien välillä jää aukkoja.



### 3.3 Kuvaustavan valinta

Prosessin kuvaustavan valinnassa kannattaa varmasti lähteä samasta lähtökohdasta kuin laatujärjestelmän kehittämisessä yleensäkin -että se palvelee parhaalla mahdollisella tavalla yrityksen tarpeita. Kuvaamisessa ei pidä liiaksi takertua kuvaustekniikoihin. Tärkeää on, että prosessit kuvataan tapauskohtaisesti parhaaksi katsotulla tavalla (Kvist ym. 1995, 83). Visuaalinen havainnollisuus on toivottavaa, koska prosessikuvausten tarkoituksena on antaa selkeä kokonaiskuva toiminnasta. Jos kuvaus on luotaantyöntävä, henkilökunta ei varmaankaan tunne sitä omakseen. Kuvaustavan valintavaiheessa kannattaa tutustua myös saatavilla oleviin prosessien mallintamisohjelmiin.

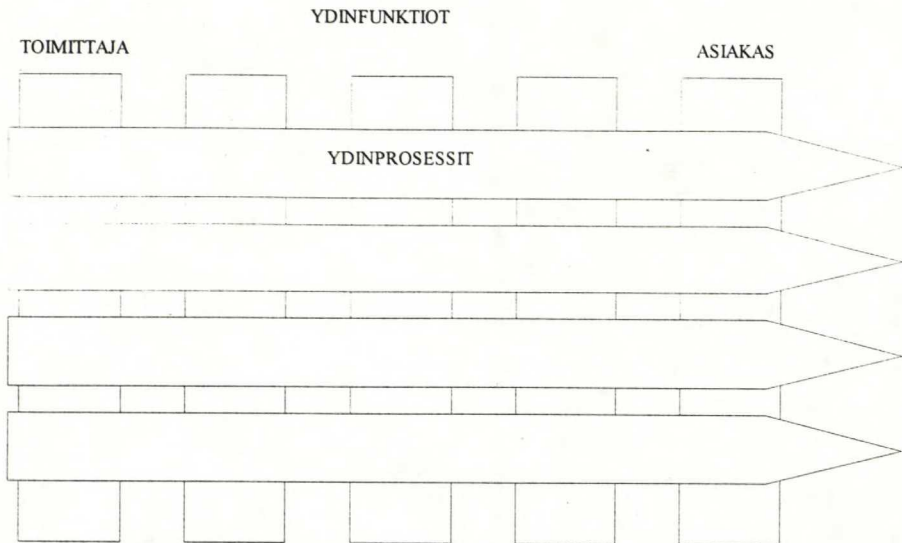
#### 3.3.1 Erilaisia prosessien kuvaustapoja

Prosessin kuvaamiseksi on olemassa monia menetelmiä. Tavallisimmin kirjallisuudessa esiintyvät seuraavat mallintamiskeinot:

- prosessikartta
- vuokaaviotekniikka
- työnkulku- ja työvaihekaaviot
- resurssit- ja aikakaavio
- kalanruotokaavio

#### Prosessikartta

Prosessikartan tarkoituksena on kuvata yrityksen toimintokokonaisuudet karkeimmalla tasolla, ts. kuvata yrityksen ydinprosessit. Prosessikartta kuvaa organisaation ja sen sidosryhmien perustoiminnot eli ydinfunktiot (tuotanto, markkinointi jne.), joihin yrityksen ydinsaaminen kytkeytyy sekä niitä läpileikkaavat toimintokokonaisuudet eli ydinprosessit (Hannus 1993, 43). Prosessikartan tärkein anti on kuvata selkeästi toimintojen väliset suhteet ja esittää rajapinnat, joihin monet prosessien ongelmista liittyvät (Blåfield 1996, 34). Kuvassa 3-4 on havainnollistettu prosessikartan periaatetta.



**Kuva 3-4    Prosessikartta**  
Lähde: Hannus (1993, 44)

**Vuokaavio**

Vuokaavio on perinteinen ja normaali tapa kuvata prosesseja. Siinä kuvataan prosessin eri työvaiheita tai toimintoja erilaisin symbolein. Vuokaavion käyttöä puoltaa sen helppo ymmärrettävyys. Se on myös hyödyllinen prosessiaskelten välisten riippuvuuksien kuvaamiseksi.

Kirjallisuudessa käytetään sekaisin ainakin nimityksiä vuokaavio, työvaihekaavio, työnkulkukaavio, toimintokartta sekä resurssit ja aika -kaavio. Taulukossa 3-2 on muutamia esimerkkejä siitä, mitä kirjoittajat tarkoittavat eri kuvaustapojen kohdalla.

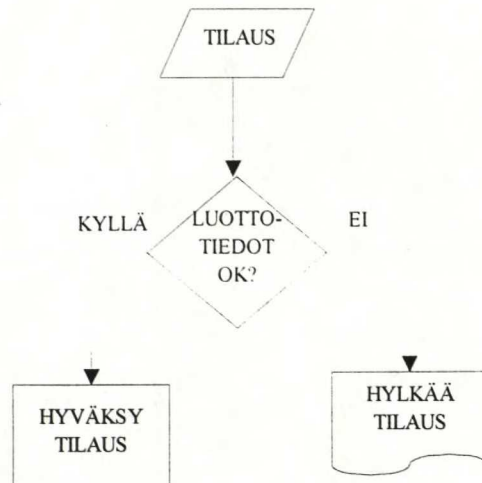
Taulukko 3-2                      Erilaisia prosessien kuvaustapoja ja niiden merkityksiä

LÄHDE	KUVAUSTAPA	KUVAUKSESTA KÄY ILMI
Kvist ym. (1995)	Resurssit ja aika -kaavio	työvaiheet, prosessin ajallinen eteneminen sekä prosessiin osallistuvat osastot tai henkilöt
	Vuokaavio	työvaiheet, päätöksentekotilanteet ym. symbolit
Morris&Brandon (1994)	Vuokaavio	työvaiheet, niiden järjestys, päätökset ym. symbolit, vaiheiden väliset yhteydet

	Toimintokartta (tietovuokaavion työnkulkukaavion seuraaja)	ja tehtävät toiminnot ja muut tapahtumat symbolein, työnkulku, toimintojen väliset yhteydet, päättökohdat ja niistä seuraavat haaraumat, säännöt
SFS-Sertifiointi (1997)	Vuokaavio	prosessin vaiheet symbolein ja tarvittaessa input- tiedot, ohjeet ja vaatimukset, vaiheisiin sisältyvät lisätiedot kirjallisina (esim. vastuut, resurssit, suorituskykymittarit)
	Työvaihekaavio	edellisen lisäksi prosessiin osallistuvat osastot tai henkilöt
Hannus (1993)	Vuo- ja työnkulkukaaviot	prosessin vaiheet aikajärjestyksessä, prosessiin osallistuvat osastot, asiakas ja kuvausta täydentävä kirjallinen osuus tarvittaessa

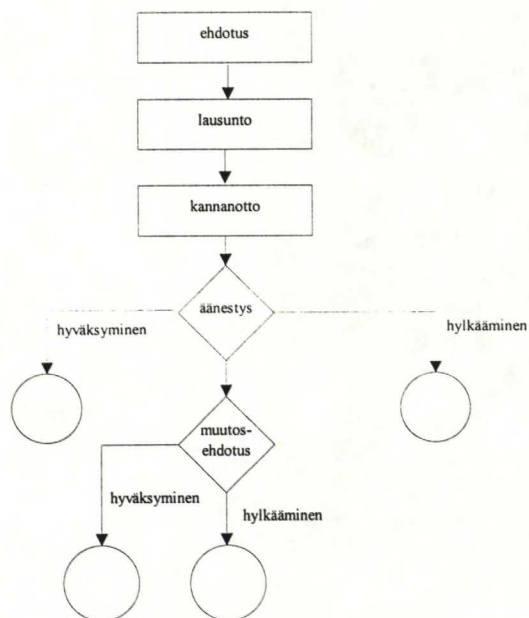
Termeissä ilmenee sekaannusta siis lähinnä sen suhteen, sisältyykö vuokaaviokuvaukseen prosessin vaiheiden kuvaus aikajärjestyksessä ja/tai prosessiin osallistuvat henkilöt tai osastot. Kaikki kirjoittajat ovat kuitenkin yhtä mieltä siitä, että **vuokaavio on prosessin graafinen kuvaustapa, jolla kuvataan prosessin eri vaiheet ja niiden väliset riippuvuudet erilaisia symboleja käyttäen**. Vuokaaviota voidaan täydentää tekstimuotoisella osuudella. Seuraavaksi esitetään erilaisia kirjallisuudessa esiintyviä vuokaavioesimerkkejä (kuvat 3-5...3-10).





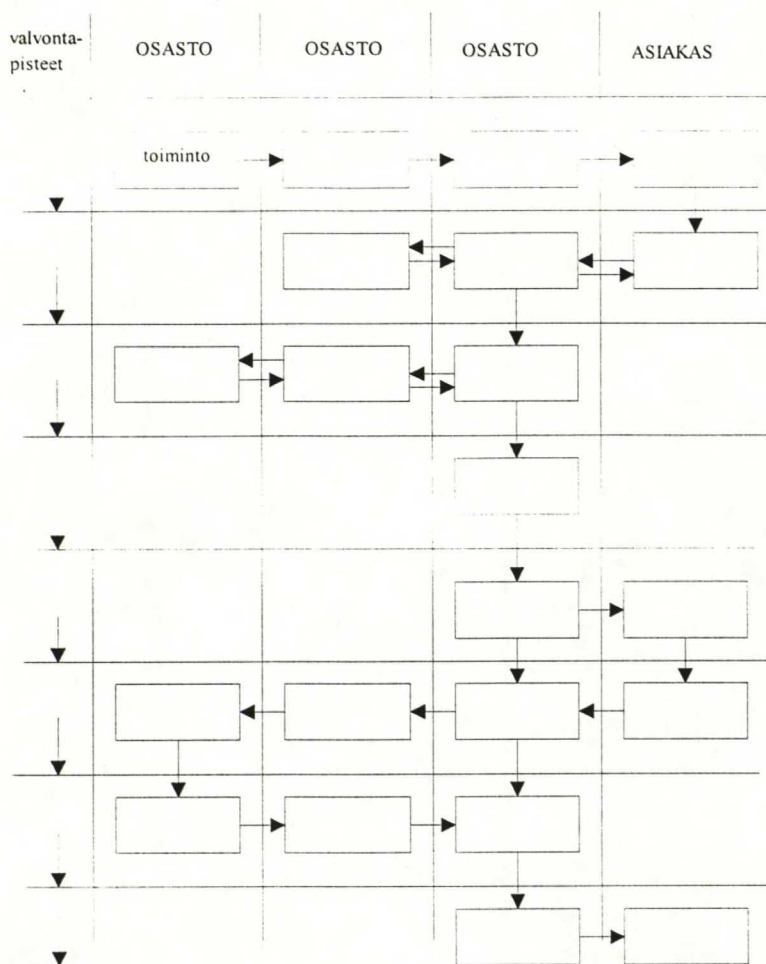
Kuva 3-5 Vuokaavio

Lähde: Morris & Brandon (1994, 135)

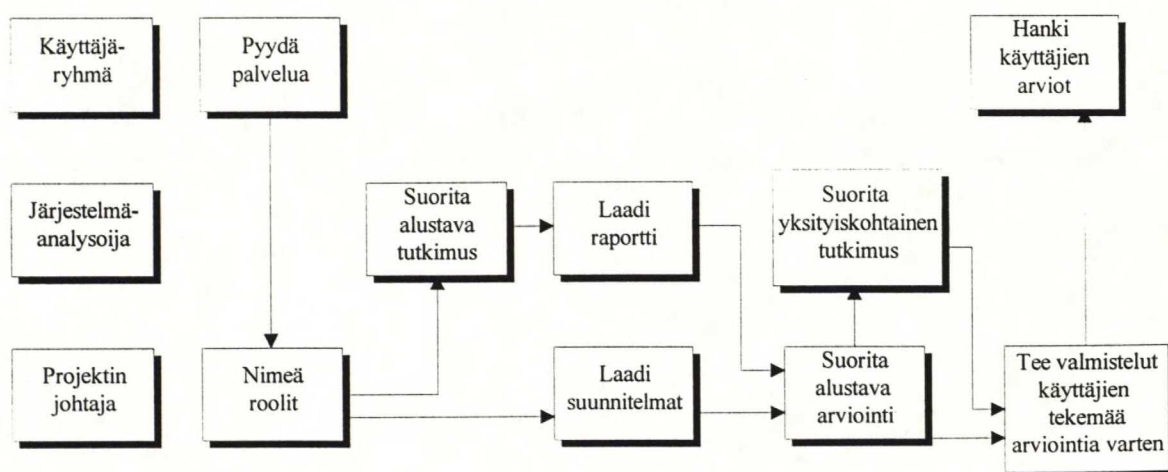


Kuva 3-6 Vuokaavio

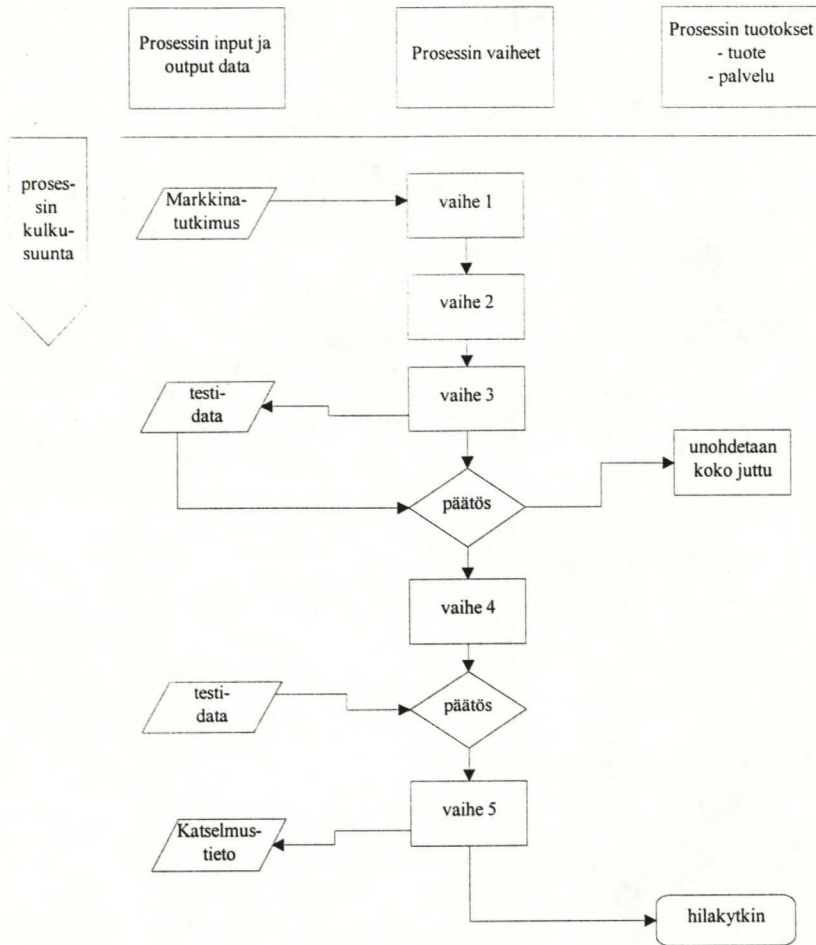
Lähde: Kvist ym. (1995, 82)



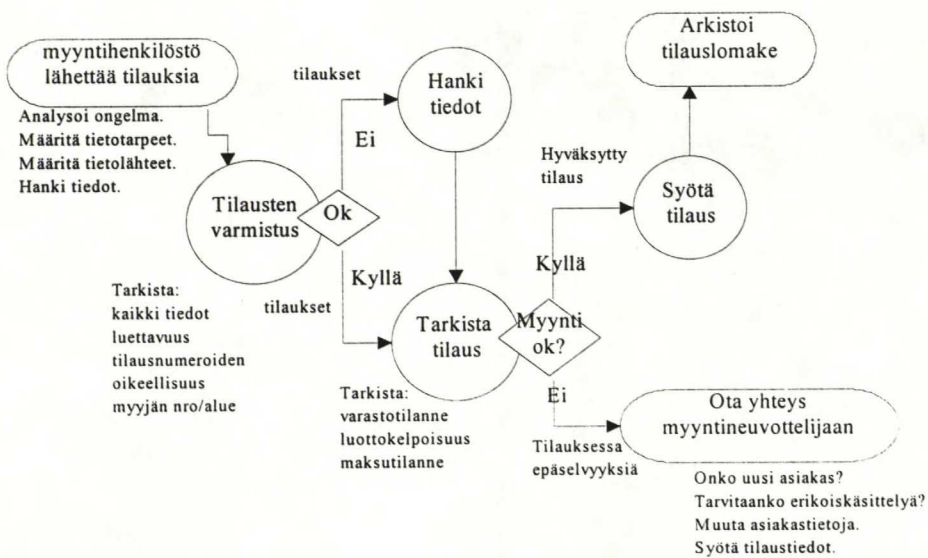
Kuva 3-7 Esimerkki tyypillisestä vuokaaviosta  
Lähde: Hannus (1993, 46)



Kuva 3-8 Prosessin vuokaavio  
Lähde: Roberts (1996, 73)



Kuva 3-9 Vuokaavio Lähde: SFS-Sertifointi Oy (1996)



Kuva 3-10 Toimintokartta

Lähde: Morris & Brandon (1994, 141)



Tässä tutkielmassa puhutaan jatkossa vuokaaviosta, ajatellen, että siihen voi sisältyä myös resurssi- ja aikaulottuvuus ilman, että kuvauksen nimitys muuttuu.

### Muita kuvaustapoja

Kvist ym. (1995) mukaan **kalanruotokaaviota** kannattaa käyttää, kun halutaan nopeasti saada yleiskuva suhteellisen hyvässä kunnossa olevasta prosessista. Kalanruotokaavion huono puoli on kuitenkin se, ettei se havainnollista esimerkiksi turhaa työtä, läpimenoajan pituutta tai epäselvyyksiä vastuunmäärittelyissä. Kaavio näyttää metsän, mutta ei sen puita.

**Prosessin yleikuvausta** voidaan SFS Sertifiointi Oy:n (1997) mukaan käyttää koko prosessia koskevien tietojen hahmottamiseksi. Yleensä siinä esitetään prosessin: nimi, omistaja, asiakkaat, tarvittavat lähtötiedot, resurssi- ja tuotostiedot, päävaiheiden tiedot, suorituskykymittarit ja niiden tavoitearvot sekä missä prosessin tietoja ja palautteita käsitellään. Seuraava taulukko (3-3) on esimerkki prosessin yleiskuvauksesta.

Taulukko 3-3                      Prosessin yleiskuvaus

Lähde: Rastor (1997)

PROSESSIN KUVAUS	
Prosessin nimi	Tilauksen vastaanotto
Prosessin tarkoitus	Ota tilaus vastaan puhelimitse ja vastaa asiakkaan kyselyihin mahdollisimman tehokkaasti. Vahvista matka, joka vastaa tai ylittää asiakkaan tarpeet/odotukset.
Tapahtumat, jotka vaikuttavat prosessiin	Asiakaskyselyt, asiakas tilaa matkan, asiakas peruuttaa matkan, maksu, ilmoitus peruutettavasta matkasta
Prosessin alku	Matkakonsepti tehty
Prosessin loppu	Vahvistettu matka
Prosessin omistaja	NN
Syötteen	Asiakaskyselyt, matkavaihtoehtot, tuotekuvaukset, matkavaraukset, matkaperuutukset, ilmoitukset peruutetusta matkasta

Tuotokset	Laskutustiedot, hyvitystiedot, matkan vahvistukset, osanottajalistat, paikanvaraukset, ilmoitukset peruutetusta matkasta, matkadokumentit
Asiakkaat	Ulkoinen asiakas
Toimittajat	prosessi ”Matkakonseptin kehittäminen”
Prosessin laatutiedostot	Varaustiedot
Prosessin mittarit	Aika asiakkaan varauksesta matkan vahvistamiseen, aika/matkavaraus

### Hyvän prosessikuvauksen piirteitä

Lecklinin (1997, 155) mukaan prosessikaavio tulisi pitää ymmärrettävyyden ja luettavuuden kannalta pelkistettynä. Hänen mukaansa kaavion tulisi mahtua yhdelle sivulle, jolloin tehtävien lukumäärä on 10-20 kappaletta. Tehtävien tulisi olla samantasoisia kokonaisuuksia. Mahdolliset poikkeamat tulisi kuvata työohjeissa, jotta vältetään erisuuntiin risteävien nuolten aiheuttamalta sekavuudelta. Seuraavassa kappaleessa pohditaan tarkemmin prosessikuvauksen tarkkuustason ja sisältövaatimusten ongelmaa.

### 3.3.2 Kuvauksen sisältövaatimukset

#### Mitä kuvauksista tulisi käydä ilmi

Prosessin kuvauksessa ongelmallinen tekijä on kuvauksen tarkkuus. Kuvauksesta ei saisi laatia liian yksityiskohtaista. Hyvin tarkassa kuvauksessa ongelmana on kuvaamisen työläys ja kokonaisuuden hämärtyminen. Prosessikuvauksen tavoite on lisätä yrityksen palveluksessa olevien ihmisten ymmärrystä yrityksen päämääristä ja omasta osuudesta päämäärien saavuttamisessa. Se millaisia asioita liiketoimintaprosessien kuvaukseen tulee sisällyttää, riippuu kuvattavasta prosessista sekä yrityksen liiketoiminnasta ja päämääristä.



Aiheeseen liittyvässä kirjallisuudessa on lueteltu erilaisia asioita, joita kuvauksesta tulisi käydä ilmi. Kvist ym. (1995, 77-78) ovat antaneet seuraavanlaisia nyrkkisääntöjä siitä, mitä kuvauksesta tulisi näkyä:

- kaikki prosessiin keskeisesti osallistuvat resurssit, kuten henkilöt, järjestelmät ja koneet.
- asiakas ja hänen saamansa tuotteet
- tavaroiden, palveluiden ja tiedon kulku
- jokainen prosessin aikana suoritettava tehtävä

Hannuksen (1993, 49) mukaan prosessikuva kannattaa monesti piirtää siten, että asiakas on ketjun kummassakin päässä. Hannus on esittänyt prosessin mallintamisen peruskäsitteinä prosessin

- toiminnot
- panokset ja tuotokset, jotka voivat olla tietopohjaisia tai materiaalisia
- mahdolliset liipaisimet, jotka laukaisevat toiminnon suorittamiseen sekä
- resurssit, joita voi olla esim. tietovarasto, osaaminen ja fyysiset resurssit.

Edelliset kirjoittajat ovat todennäköisesti tarkoittaneet prosessin graafista kuvausta. Jos prosessikuvauksen ajatellaan sisältävän myös sitä tukevan tekstiosuuden, voidaan listaan lisätä Laamasen (1993) mukaan hyödylliseksi koettuja aiheita, joita ovat:

- Tavoite ja mittarit
- Ympäristötekijöiden vaikutus
- Vastuut

Vastuut on kuitenkin usein helppoa ja hyödyllistä liittää graafisiin kuvauksiinkin.

Lecklinin (1997, 151) mukaan prosessista on suositeltavaa laatia kuvallisen esityksen lisäksi sanallinen yleiskuvaus, jossa kerrotaan prosessin keskeiset asiat. Yleiskuvaukselle on sovittava yhtenäinen muoto. Prosessikuvaus voidaan laatia myös täydellisempänä, jolloin siihen sisältyy Lecklinin (1997, 151-152) mukaan seuraavat asiat:

- soveltamisalue
- asiakkaat ja suoritteiden hyödyntäminen
- tavoite ja mittarit
- syötteet ja suoritteet



- prosessikaavio (prosessin graafinen toimintokaavio)
- liittymät muihin prosesseihin
- vastuut ja tarkennukset (esim. prosessinomistaja ja prosessitiimi)

### Prosessin asiakkaan määrittely

Asiakas on henkilö tai ryhmä, joka ottaa vastaan prosessin tuotteen eli käyttää hyväkseen prosessin aikaansaamaa tuotosta. Yrityksen ulkoisten asiakkaiden määrittely on usein helpompaa kuin sisäisten asiakkaiden määrittely, koska sisäistä asiakassuhdetta ei ole välttämättä totuttu näkemään eikä siinä yleensä liikutella rahaa. Jos huomataan, ettei prosessin tuotosta käytä itse asiassa kukaan hyväkseen, voidaan koko prosessi asettaa kyseenalaiseksi.

Miten sitten pitäisi määritellä alihankkijayrityksen palveluprosessien asiakkaat? Tällaisella outsourcing-yrityksellä on sekä yritysasiakkaita että loppuasiakkaita, jotka saattavat vastaanottaa prosessin tuotoksen sellaisenaan. Onko outsourcing-yrityksen asiakas silloin tämä loppuasiakas?

Asiaa voitaisiin ajatella ainakin niin, että jos outsourcing-yrityksen asiakas käsittelee palvelua tavalla tai toisella ja/tai välittää palvelun sen loppuasiakkaalle, outsourcing-yrityksen asiakas on silloin tämä yritysasiakas. Toisaalta tämä yritysasiakas on myöskin outsourcing-yritykselle maksava asiakas. Siksi alihankkijayrityksen kannalta selvintä olisikin määritellä prosessin asiakas niin, että prosessin asiakas on **henkilö tai ryhmä, joka käyttää hyväkseen prosessin aikaansaamaa tuotosta ja antaa korvauksen saamastaan tuotoksesta.**

### Prosessin tuotoksen määrittely

Prosessin tuote sisältää ne palvelut, materiaalit ja tiedot, jotka prosessi luovuttaa sisäiselle tai ulkoiselle asiakkaalleen, esim. lähetetty lasku tai päivitetty asiakasrekisteri. Tuotteiden tulee olla mahdollisimman selväkielisiä ja täsmällisiä.

## **Prosessin lähtöainesten ja vaiheiden määrittely**

Prosessin vaiheiden selvittäminen voidaan aloittaa, kun tiedetään prosessin asiakkaat ja tuotteet. Prosessin lähtöaineet ovat niitä tietoja, tavaroita ja palveluja, joita prosessi tarvitsee voidakseen toteuttaa tarkoitustaan. Koska ne ovat usein hajautuneet yrityksessä moneen paikkaan, on ensin hyödyllistä pohtia, mitä lähtöaineksi prosessi tarvitsee (Järvelin ym. 1992, 95). Vasta tämän jälkeen pohditaan, mistä lähtöaineet nykytilanteessa saadaan ja mitä vaiheita tarvitaan lähtöainesten muuttamiseksi prosessin tuotteeksi.

Prosessi lähtee tavallisesti liikkeelle asiakkaan tarpeesta. Asiakas tekee jonkinlaisen pyynnön tuotteen tai palvelun saamiseksi, jolloin prosessi lähtee liikkeelle. Käytännössä asiakas voi ilmaista tarpeensa hyvin monella tavalla. Alihankkijayrityksen ja sen asiakasyrityksen palveluprosessi perustuu yleensä jatkuvalle palvelusopimukselle, jolloin ”palvelupyyntöä” ei tarvitse edes erikseen tehdä muulloin kuin palvelusopimuskatselmuksen yhteydessä. Riippuu palvelusopimuksesta, mikä tekijä palveluprosessin laukaisee. Se voi olla tietty ajankohta, asiakasyritykseltä tuleva tieto, loppuasiakkaan tekemä aloite jne. Taustalla on kuitenkin aina asiakasyrityksen tarve saada palvelu.

## **Prosessin mittareiden määrittely**

Prosessin mittareilla kerätään järjestelmällistä tietoa prosessin tuotteesta ja prosessista jo ennen tuotteen valmistumista. Mittareiden avulla pyritään havaitsemaan laatupoikkeamat ja niihin johtavat syyt mahdollisimman aikaisin. Esimerkiksi palveluprosessin läpimenoajan pidentyminen on merkki poikkeamasta. Koska kaikkea ei kannata mitata, on mittareiden määrittelyssä tärkeä lähteä asiakasnäkökulmasta eli pyrittävä mittaamaan vain niitä asioita, joiden perusteella asiakas arvioi kunkin palveluprosessin laadukkuutta, olkoon se sitten nopea läpimenoaika, virheettömyys, asiakasystävällisyys tai jokin muu tekijä. Prosessimittareista ja niiden määrittelystä kirjoitettiin jo luvussa 2.4.6.



## Prosessin omistajan määrittely

Roberts (1996) on määritellyt prosessin omistajan seuraavasti:

Prosessin omistaja merkitsee liiketoimintaprosessille samaa kuin linjajohtaja linjalle tai projektipäällikkö projektille. Toisin sanoen, prosessin omistaja on henkilö, joka vastaa alusta loppuun prosessin päivittäisestä hallinnasta. Tämän henkilön tulisi mieluummin varmistaa koko prosessin optimaalinen suorituskky kuin parantaa tietyn aliprosessin suoritusta. Mutta ellei organisaatiota ole rakennettu toimimaan prosessijohtamisajatuksen pohjalta, prosessin omistajaa ei välttämättä ole edes olemassa. Tällöin hyväksytty vaihtoehto on henkilö, joka mielletään prosessin puolestapuhujaksi -henkilö, jolle koko prosessin suorituskyyvällä on paljon merkitystä. Ei ole kuitenkaan takeita, että prosessin puolestapuhuja ymmärtää täysin prosessin sisäistä toimintaa, erityisesti jos hän on perinteisesti ollut kiinnostunut lähinnä prosessin tuotoksista.

Myös Koskinen (1996) on ottanut esille prosessin omistajan määrittämisen ongelmallisuuden johtuen mm. yritysten perinteisestä tavasta jakaa toimintansa funktionaalisesti. Koskinen kritisoi myös ohjetta nimittää prosessin omistaja vastuu- ja arvostuskysymysten vuoksi yrityksen ylimmästä johdosta, sillä prosessiajattelun mukaan vastuu prosessista tulisi olla jokaisella työntekijällä.

Tämä on varmasti totta, mutta on muistettava, että prosessinomistajan määrittelyyn vaikuttaa varmasti myös se, minkä tason prosesseista - ydin- vai aliprosesseista, puhutaan. On tärkeää, että prosessinomistajalla on kokonaisnäkemys prosessista sekä valtuudet tehdä kyseisen prosessin kehittämistä ja uudistamista koskevia päätöksiä. Siksi ylimmällä eli ydinprosessitasolla on todennäköisesti järkevintä nimittää prosessinomistaja yrityksen ylimmästä johdosta kun taas aliprosessitasolla sopiva henkilö voisi löytyä linjajohdosta tai työntekijätasolta.

Järvelin ym. (1992) puhuvat prosessivastaavasta samassa merkityksessä kuin esim. Roberts prosessinomistajasta. Heidän mukaansa prosessivastaavan on kirjattava muodollisesti asiakkaiden oletetut tarpeet yhdessä prosessin työntekijöiden kanssa. Tällöin voi paljastua, että prosessin työntekijät ajattelevat eri tavalla asiakkaiden tarpeista. Tarpeiden kirjaaminen edistää työntekijöiden toimintaa määriteltyjen tarpeiden tyydyttämiseksi. Ennakoinnilla vältetään myös tilanne, jossa prosessin tuotteet eivät enää täytä asiakkaiden vaatimuksia.



Myös Kvist ym. (1995) puhuvat prosessivastaavasta. Heidän mukaansa prosessivastaava on tiimin tukihenkilö, joka vastaa prosessitiimin toiminnasta ja huolehtii siitä, että tiimin käytössä on kehittämiseen tarvittavat resurssit kuten aikaa, osaamista ja rahaa. Prosessivastaavan tehtävänä on prosessitiimin työn koordinointi sekä toimiminen tiimin jäsenenä ja osastojen välisenä linkkinä.

Lecklin (1997, 142) on listannut prosessin omistajalle seuraavat vastuut:

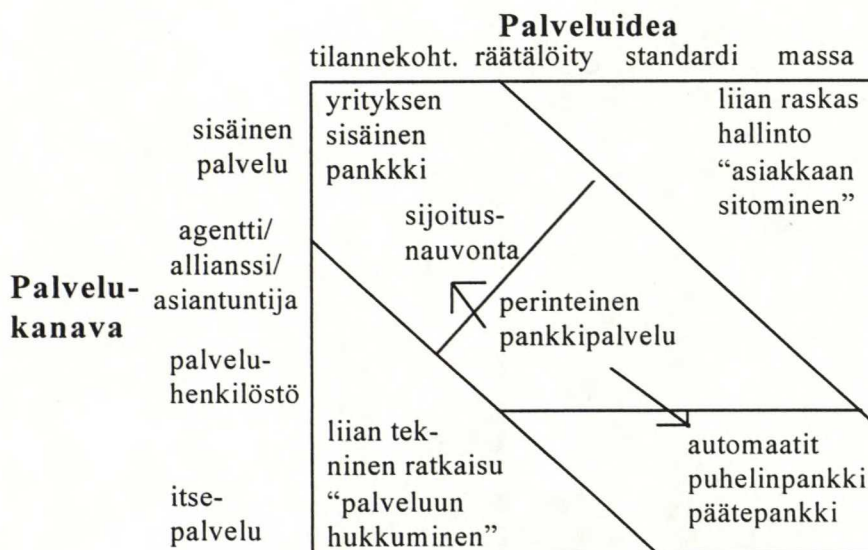
- prosessin suunnittelu ja määrittely
  - ◆ prosessikokonaisuuden sisällön määrittely
  - ◆ rajapintojen määrittely muihin prosesseihin
  - ◆ tarvittaessa osaprosessien omistajien määrittely
- prosessin tuloksen varmistaminen
  - ◆ ongelmien ratkaiseminen tai ratkaisun hankkiminen
  - ◆ mahdollisten muutostarpeiden tunnistaminen ja niiden prosessiin vaikutuksen arvioiminen
- prosessihenkilöstö
  - ◆ resussien hankinta
  - ◆ henkilöstön tehokkaasta toiminnasta vastaaminen
  - ◆ itseohjautuvuuden lisääminen

Olennaisinta varmasti on, että prosessin omistaja on henkilö, joka toimii prosessin asiakkaiden tarpeiden tunnistajana, seuraten panosten etenemistä läpi prosessin vaiheiden, puuttuen epäkohtiin prosessissa ja toimien linkkinä asiakkaan ja muiden prosessin jäsenten välillä. Omistaja ottaa ylimmän vastuun prosessista, mutta on tärkeää, että omistaja osaa luoda olosuhteet, joissa jokainen prosessin osapuoli ymmärtää roolinsa ja ottaa vastuun omasta osuudestaan prosessissa. Prosessinomistajan tehtävänä on toimia myös eräänlaisena lämmönvaihtimena ja turhautumisen varaventiilinä muille.

### 3.3.3 Tilannekohtaiset vs. standardiprosessit

Sääntelyn purkaminen ja tietotekniikan nopea kehitys ovat muuttaneet ja muuttavat yhä palvelualaa. Se on pakottanut yrityksiä etsimään uusia kanavia palvelujensa tarjoamiseen. Otetaan esimerkiksi pankkipalvelut. Vielä 20 vuotta sitten asiakas hoiti kaikki asiansa pankin samalla luukulla. Nyt automaatio on mahdollistanut monien palvelujen hoitamisen nopeasti itsepalveluna. Pankki voi näin palvella nopeammin entistä useampia asiakkaita; henkilökunnalle jää aikaa antaa asiakkailleen henkilökohtaista neuvontaa esim. sijoitus- ja laina-asioissa. Palvelut ovat *eriytyneet*.

Tinnilä ja Vepsäläinen (1997) ovat luoneet Palveluprosessien analyysimallin (Service Process Analysis, SPA), jonka avulla edellistä asiaa voidaan havainnollistaa graafisessa muodossa. Mallissa palvelun sisältö erotetaan sen jakelukanavasta. Mallin avulla yritys voi analysoida palvelujensa nykyistä tehokkuutta sekä löytää tapoja tuottaa palvelujaan tehokkaammin. Seuraava palveluprosessien analyysimallin avulla kuvattu esimerkki havainnollistaa asiaa (kuva 3-11).



**Kuva 3-11** Palveluprosessien analyysimalli: esimerkki pankkipalveluista

Lähde: mukailen Tinnilä ja Vepsäläinen (1995)

Tehokkaimmat palveluprosessit sijaitsevat matriisiin lävistäjällä, jossa palvelun jakelukanava ja palveluidea ovat yhteensopivat. Jos esim. yksinkertaista massapalvelua tarjotaan kalliin välittäjän kautta, tämä johtaa helposti asiakkaan riistoon. Palvelun tuotantokustannukset nousevat liian korkeiksi tuottamatta lisäarvoa asiakkaalle. Jos taas monimutkaista tilannekohtaista palvelua tarjotaan toimialaverkon kautta itsepalveluna, on tämä yritykselle halpaa, mutta erittäin uhkarohkeaa asiakkaan heitteillejättöä, joka johtaa helposti laatuongelmiin.

Palvelujen eriytyessä palveluprosesseista tulee luonteeltaan erilaisia. Toiset palveluprosesseista ovat luonteeltaan aina ainutlaatuisia, asiakkaan sen hetkiseen tarpeeseen räätälöityjä prosesseja. Toiset prosesseista noudattavat sen sijaan aina samoja standardivaiheita asiakkaasta ja tilanteesta riippumatta. Useimmat palveluprosessit ovat kuitenkin jotain tältä väliltä. Se, että palveluprosessi on pidemmälle räätälöity ja sisältää vähemmän rutiinivaiheita, ei ole osoitus palvelun paremmuudesta; standardiprosessit voivat vastata hyvin asiakkaiden tarpeita ja olla tehokkaita ja tuottavia siinä missä räätälöidytkin palvelut. Olennaista on juuri palvelun tehokkuus eli että tietynlaiseen palveluun satsataan sopiva määrä resursseja.

Herää kysymys, miten yrityksen, jolla on erilaisia palveluprosesseja, tulisi kuvata palveluprosessejaan. Voiko ja kannattaako sen käyttää samaa kuvaustapaa kaikissa prosesseissaan? Kannattaako yrityksen ylipäättään kuvata ainutkertaisia prosessejaan ja jos kannattaa, niin miten ja miksi?

### **Tapauskohtaisen prosessin ja projektin ero**

Standardiprosessin ja projektin ero on selkeä, koska standardiprosessi on syklinen siten, että se toistaa määrättyjä tehtäviä toistuvasti. Vaikeampaa on määritellä tilannekohtaisen prosessin ero projektiin nähden. Roberts (1996) mukaan prosessi eroaa projektista siten, että projektilla on yleensä selvä alku ja loppu. Mutta onhan tilannekohtaisella, asiakkaan tarpeisiin räätälöidyllä prosessillakin alkunsa ja loppunsa. Toisena perusteena Roberts esittää, että mitkään kaksi projektia eivät ole identtisiä. Tämä sama pätee kuitenkin myös tapauskohtaiseen prosessiin. Kolmantena Roberts toteaa projektin ohjautuvan suunnitelmien pohjalta. Tässä kohdassa



saattaakin ilmetä ero tapauskohtaiseen prosessiin. Prosessit toteutuvat usein huomattavasti spontaanimmmin kuin projektit. Näin ei kuitenkaan tarvitsisi olla. Myös tapauskohtaisia prosesseja voidaan ja kannattaakin suunnitella ja juuri prosessin kuvaaminen on keino tehdä tällainen suunnitelma.

Jos mietitään vielä syitä erottaa tapauskohtainen prosessi projektin käsitteestä, tulee mieleen ainakin seuraavanlainen merkittävä ero: projekti on tilannekohtaiseen prosessiin nähden ainutkertaisempi. Lecklin (1997) on selventänyt asiaa sillanrakennusesimerkillä. Tietyn sillan rakentaminen tapahtuu projektina, kun taas sillanrakennusprosessi sisältää ne tehtävät, jotka yleisesti kuuluvat minkä tahansa sillan rakentamiseen. Tilannekohtainen prosessi on asiakkaan tarpeisiin räätälöity, mutta prosessi toistuu projektia todennäköisemmin uudestaan. Esimerkiksi koulutuspalveluja tarjoava yritys saattaa räätälöidä palvelun kulloisenkin asiakkaan tai asiakasryhmän sen hetkisiä tarpeita vastaavaksi, mutta tarjoaa kuitenkin jonkin ajan kuluttua jälleen koulutuspalveluaan. Jos yrityksen täytyisi kuitenkin toistaa jonkin ajan kuluttua sama projekti, on ensimmäinen projekti todennäköisesti mennyt pieleen.

### **3.4 Kuvaustyökalun valinta**

Yritysten saatavilla on monenlaisia kuvaustyökaluja seinätaulupaketeista monipuolisiin prosessien mallintamisohjelmiin simulointimahdollisuuksineen. Työkalun valintaan vaikuttaa olennaisesti kuvauksien hyödyntämistarkoitus.

Hannuksen (1993, 51) mukaan prosessien kuvauksessa käytettävillä työkaluilla on ideaalitilanteessa seuraavat ominaisuudet:

- helppokäyttöisyys
- mahdollistaa sekä materiaali- että tietovirtojen ja niihin liittyvien toimintojen kuvauksen
- mahdollistaa prosessien hierarkisen kuvauksen ja niihin voidaan liittää tekstimuotoisia kuvauksia ja liiteaineistoa
- prosessin avainsuoritusmittareihin liittyvät ongelmat ja parantamismahdollisuudet voidaan havainnollisesti tunnistaa visuaalisesti

- työkalun avulla voidaan kuvata prosessin aika- ja resurssikäyttö sekä näiden avulla suorittaa analyysyjä ja mallintamista ja etsiä prosessin pullonkauloja
- työnkulkuihin voidaan liittää päätössolmuja
- muutokset prosessikuvauksessa voidaan toteuttaa nopeasti ja tehokkaasti ilman, että kuvaksia tarvitsee tehdä uudelleen
- työkalun avulla kuvatut tietoresurssit ja tietovirrat voidaan suoraan hyödyntää tietojärjestelmän suunnittelussa ja toteutuksessa

### 3.4.1 Vaihtoehtoisia työkaluja

Kuvaustyökalu voi olla niinkin yksinkertainen kuin kynä ja paperi. Yritykset käyttävät myös ns. seinätaulutekniikkaa, jossa erivärisille kartonkilapuille kirjoitetaan prosessiaskelten nimet ja tarvittaessa prosessiaskelista vastuussa olevat sidosryhmät. Lappujen etuna verrattuna tavalliseen tauluun on mahdollisuus siirrellä prosessiaskeleita ilman että niitä tarvitsee pyyhkiä ja kirjoittaa uudelleen.

Tietokoneistettujen kuvaustyökalujen kirjo on suuri. Tässä tutkielmassa ei pyritä kuin raapaisemaan valikoiman pintaa kuvailemalla työkaluista niitä kahta, ABC FlowCharter- ja Process Guide -ohjelmia, joista tutkielman tekijällä itsellään on kokemuksia.

ABC FlowCharter on Micrografx:n ohjelma prosessien mallintamista varten. Sen avulla voidaan piirtää helposti erilaisia vuokaavioita. Vaihtoehtoisten prosessiaskel -symbolien määrä on suuri ja virrat prosessiaskelien välillä saadaan piirrettyä helposti. Kuhunkin prosessiaskeleeseen voidaan sisällyttää muistiinpanoja, esim. kyseisen prosessivaiheen menettelyohjeet. Prosessiaskeleet voidaan haluttaessa nimetä ja numeroida helposti. Myös muutokset kuvauksiin saadaan tehtyä varsin vaivattomasti. ABC FlowCharter on tarkoitettu kuitenkin vain prosessien mallintamiseen. Se ei mahdollista esimerkiksi prosessin läpimenoajan automaattista laskemista tai simulointeja.

ProcessGuide on suomalaisen ohjelmistotalon, Oy Q.P.R Ltd:n, kehittämä työkalu organisaatioiden liiketoiminnan parantamista varten. ProcessGuide on visuaalisesti miellyttävä



ja havainnollinen. Sen avulla saadaan mm. piirrettyä hyvin helposti eri prosessiaskeleista vastuussa olevat sidosryhmät. Koska kuvaus aloitetaan aina keskitetysti, ei käyttäjä joudu tilanteeseen, jossa kuvaustila loppuisi, edes jos kuvaukseen tehdään suuria lisäyksiä. ProcessGuiden avulla saadaan kuvattua eri hierarkiatasoja, sillä karkean kuvaustason prosessiaskeleesta voidaan siirtyä suoraan prosessiaskeleen sisältämään aliprosessitasoon. Kuhunkin prosessiaskeleeseen ja tieto- tai materiaalivirtaan voidaan sisällyttää prosessiaskeleen kuvaus ja/tai muita muistiinpanoja, määritellä sen omistaja ja mittarit sekä linkittää esim. askeleeseen liittyviä lomakepohjia vaikkapa tekstinkäsittelyohjelmasta.

ProcessGuide yhdistää innovatiivisella tavalla grafiikan, mallintamisen ja analysoinnin. Se on monipuolinen ja helppokäyttöinen työkalu yrityksen toiminnan tarkasteluun ja kehittämiseen. ProcessGuiden käyttömahdollisuudet ovat siten huomattavasti laajemmat kuin ABC FlowCharterin, jota on mahdollista hyödyntää pelkästään prosessien kuvamiseen. ProcessGuiden avulla prosessien suorituskyyä voidaan mitata useilla mittareilla, esim. läpimenoaika, kustannukset ja laatu. Yritys voi räätälöidä myös omia mittareitaan. Ohjelman avulla voidaan myös löytää kriittinen polku tietyille mittarille tai tapaukselle ja nähdä tulokset havainnollisina diagrammeina.

Muita simulointityökaluja ovat esim.

- allCLEAR / SPSS Inc.
- Process Charter /Scitor Corp.
- Ithink /High Performance Systems Inc.
- Powersim / Modell Data AS ja
- Extend+BPR / Imagine That! Inc.

### **3.4.2 Työkalun valintaan vaikuttavia tekijöitä**

Työkalun valintaan vaikuttaa oleellisesti se, missä tarkoituksessa kuvauksia halutaan hyödyntää. Jos tavoitteena on saada kokonaiskuva prosessista ja määritellä prosessiaskelien vastuuhenkilöt tai -ryhmät, riittää työkaluksi manuaalinenkin työkalu. Jos kuvauksista tulee osa yrityksen laatujärjestelmää, tarvitaan jo visuaalisen selvyyden vuoksi tietokoneavusteista



kuvaustyökalua. Näin laatujärjestelmä on mahdollista saada myös yrityksen sisäisessä tietoverkkoon koko henkilökunnan käytettäväksi. Myös päivitys on huomattavasti helpompaa kun kuvaus on koneella. Jos kuvauksia halutaan hyödyntää esimerkiksi prosessien suorituskyvyn mittaamisessa ja prosessien simuloinnissa, tarvitaan tietoteknisiä työkaluja, joissa työ ei jää pelkälle kuvaamisasteelle.

Työkalun valinnassa kannattaa pohtia myös sen vaikutusta osallistuvuuteen kuvaustyössä. Seinätaulutekniikan etuna on, että se edistää osallistumista; koko tiimi voi osallistua yhtäaikaan prosessin kuvaamiseen. Jos kuvaus halutaan kuitenkin joka tapauksessa konemuotoon, aiheuttaa kuvaus seinätaulutekniikalla tuplatyötä. Siksi ideaalinen ratkaisu olisikin kuvata prosessit tiimissä siirtoheitintä hyväksi käyttäen, jolloin kuvaus voidaan tehdä suoraan koneelle. Hyvät kuvaustyökalut, esim. ProcessGuide, mahdollistavat kuvausten helpon korjailun ja muokkailun, jolloin kerran yhteistyössä kuvattu prosessi on helposti muokattavissa lopulliseen muotoonsa.

Eri työkalujen hinnat voivat vaihdella kymmeniä tuhansia suomen markkoja. Työkaluista saatavat hyödyt ovat verrannollisia niiden hintoihin. Yrityksen on tärkeää miettiä, mikä on sen toiminnan kannalta tarkoituksenmukaisin työkalu. Turhista hienouksista ei kannata maksaa, jos ne eivät tuota yritykselle mitään lisäarvoa, mutta toisaalta on otettava huomioon myös tulevaisuuden muutokset ja vaatimukset.

### **3.5 Kuvattavan prosessin valinta**

Kuvattavan prosessin valinta ei yleensä tuota ongelmia. Lähtökohtana on saattanut olla juuri kyseisen prosessin kehittämistarve. Kuvattavan prosessin valinnassa pätevät pitkälti samat periaatteet kuin kehitettävän prosessin valinnassa. Kuvattavaksi kannattaa ottaa prosessi, joka on olennainen yrityksen kriittisten menestystekijöiden kannalta. Nämä ovat siis todennäköisesti prosesseja, joilla on olennainen merkitys asiakkaiden kannalta. Myös tukiprosessi, kuten henkilöstön rekrytointiprosessi, voi olla tällainen prosessi, sillä vaikka se ei ole suoraan asiakkaalle näkyvä prosessi, sillä on vaikutusta asiakastyytyväisyyteen.

Kvist ym. (1995, 72) mukaan kaikkia prosseja ei resurssirajoitteen vuoksi ole mahdollista kehittää tasapainoisesti yhtä aikaa. Kehitettäväksi tulee valita prosesseja, jotka ovat tärkeitä ja joiden suorituskyky on heikko. Tällaisissa prosesseissa on mahdollista kohtuullisella panostuksella saavuttaa huomattavia parannuksia. Prosessien tärkeyttä voidaan Kvist ym. mukaan arvioida esimerkiksi prosessin aiheuttamien kustannusten suuruuden mukaan tai sen mukaan, mikä on prosessin tärkeys asiakkaan kannalta.

Jos yritys haluaa luoda prosessipohjaisen laatujärjestelmädokumentaation, tulee kuvattavaksi kaikki yrityksen olennaiset prosessit. Tällöin on muistettava, että on hyvä kuvata ensin prosesseja karkealla tasolla menemättä yksityiskohtiin. Vasta kun on luotu karkean tason looginen kuvausrakenne, voidaan tarvittaessa mennä tarkemmalle tasolle. Näin vältetään siltä, että kuvauksista tulee päällekkäisiä tai niiden välille jää aukkoja ja koko kuvausrakenteesta tulee niin sekava, ettei se anna sitä kokonaiskuvaa yrityksen toiminnasta, joka prosessikuvauksien avulla oikein toteutettuna voidaan saavuttaa.

### 3.6 Prosessitiimin määrittely

Prosessipohjaisessa organisaatiossa korostuvat uudet tavat organisoida töitä. Kun toimintaprosesseja tarkastellaan lähemmin, päädytään usein tiimeihin. Tiimimäisessä työskentelyssä korostetaan asiakkaan tarpeen täyttämistä kerralla ja välittömästi, jolloin parannetaan organisaation toiminnan laatua hyödyntämällä tiimin monitaitoisuutta ja yhteistyötä. Tämä tekee toiminnan nopeammaksi ja edullisemmaksi kuin yksilötyö. Tiimiytyminen on hyödyllistä myös työntekijöiden kannalta, sillä henkilöstön vaikutusmahdollisuudet ja työn sisällöt laajenevat, avun ja tuen saantimahdollisuudet paranevat sekä valmius itsenäisyyteen, aktiivisuuteen ja monitaitoisuuteen motivoi henkilöstöä. Tiimi voidaan määritellä seuraavasti:

Tiimi on ryhmä ihmisiä, jotka itsejohtoisesti, yhteisvastuullisesti, tiiviissä yhteistyössä suorittavat tiettyä työkokonaisuutta ja tiimin jäsenten erilaisuutta hyödyntäen pyrkivät yhteisiin arvopäämääriin ja tavoitteisiin yhteisten pelisääntöjen puitteissa (Rastor 1997).



Edellisen määritelmän perusteella on selvää, että tiimi ei ole vain työryhmä, jota nimitetään tiimiksi. Kun ryhmän työn tulos on yhtä kuin yksilötöiden summa, on tiimin työn tulos suurempi kuin yksilösuoritusten summa, sillä tiimissä hyödynnetään synergiaetuja (Rastor 1997). Tiimiytyminen vaatiikin aikaa, oppimista ja hioutumista yhteistyöhön. Tiimeihin siirtyminen edellyttää myös, että valtaa delegoidaan alaspäin ja että palkitsemis- ja palkkausperiaatteet ovat yhdenmukaiset tiimiajattelun kanssa.

Prosessille kannattaa määritellä prosessitiimi, joka toimii prosessin omistajan tukena. Kvist ym. (1995) mukaan prosessitiimiin kuuluu kolmesta kuuteen prosessin työntekijää. Prosessitiimi tulisi koota siten, että se tuntee prosessin alusta loppuun. Tämä merkitsee sitä, että prosessitiimin jäsenet ovat organisaation eri puolilta ja tasoilta. Prosessitiimin jäsen osallistuu muun muassa prosessin kuvaamiseen ja kehittämiskohteiden tunnistamiseen sekä kehittämistoimenpiteiden toteuttamiseen. Ideaalitilanteessa prosessien kehittämistyössä on siis sama tiimi kuin prosessin kuvaustyössä. Näin varmistetaan, että prosessien kehittämistiimi tuntee ja ymmärtää kehitettävät prosessit.

Chang (1994) muistuttaa artikkelissaan, että organisaatiot perustavat usein toteuttamisen riemussaan ja innossaan kunnianhimoisesti useita laadunparannustiimejä, jotta ne voisivat tunnistaa ja parantaa hyvin monenlaisia prosesseja. Usein ne eivät kuitenkaan muista ensin asettaa yksilöityjä parannustavoitteita tai varmistaa, että kuhunkin tiimiin on valittu oikeat työntekijät. Tiimin toiminnan tulisikin hänen mukaansa olla tuloshakuista eikä suuntautua tulosten sijasta vain toimintaan.

Tiimin jäsenten nimeäminen sekä tehtävien jakaminen ja aikatauluttaminen on Kvist ym. (mt. 75) mukaan prosessivastaavan tehtävä. Hyvässä tiimissä on samanaikaisesti luovuutta, innostavuutta, käytännönläheisyyttä ja toimeenpanokykyä. Tiimiin kannattaakin valita henkilöt, joilla yhdessä on nämä ominaisuudet. Vaikka erilaisista ihmisistä koostuva tiimi helposti riitelee, lopputulokset ovat parempia kuin keskenään samankaltaisten henkilöiden muodostamilla tiimeillä.



Hunt (1996, 120) on listannut piirteitä, jotka ovat tyypillisiä tiimeille. Parhaimmillaan tiimillä on kaikki nämä ominaisuudet:

- tiimin jäsenillä on visio tiimin tavoitteista, joihin tiimi pyrkii
- tiimillä on hyvin organisoitu strategia toteuttaa sen visio
- tiimin jäsenillä on tarvittavat tiedot ja taidot ja he ottavat vastuun toteuttaakseen tiimin strategiaa
- tiimin toimintatapa ja järjestelmät ovat selkeät, tehokkaat ja sopivat sekä tarpeen mukaan joustavat
- tiimin jäsenten välillä vallitsee avoin, haasteellinen ja toisiaan tukeva ilmapiiri
- kommunikointi ja osaanotto tiimin jäsenten ja muiden sidosryhmien välillä on aktiivista

Huntin (mt. 124) mukaan prosessimallintamistiimillä tulee lisäksi olla ns. sponsori. Sponsorin tehtävänä on tukea tiimin toimintaa sekä varmistaa tiimin resurssien saanti ja avoin kommunikointi tiimin ja organisaation muun henkilökunnan välillä. Sponsori voi olla joko henkilö tai ryhmä yrityksen ylä- tai keskijohtotasolla. Sponsorilla tulisi olla prosessissa ”oma lehmä ojassa”, valtuudet prosessitiimin käyttämiin resursseihin sekä tarvittavaa auktoriteettia vahvistaa tiimiä.

Tiimipalaverien tehokkuuden varmistamiseksi Hunt (mt. 126) ehdottaa, että palaverien tulee kestää rajattu aika ja noudattaa agenda. Kokous tulee kutsua koolle vain silloin kun sillä on todella jokin tarkoitus, mutta aikaa palaverien välillä ei saisi silti kulua yli kahta viikkoa. Aaltonen ym. esittävät kirjassaan Tiimistä toimeen (1996), että tiimiryhmän yhdessäolon määrän on hyvin tiimikohtaista. Joidenkin tiimien jäsenet (esim. tuotantotiimi) ovat yhdessä joka työpäivä kahdeksan tuntia ja lisäksi ehkä vapaa-ajallakin, toiset tiimit taas kokoontuvat vain kerran viikossa. Tiimin elinikäkin voi vaihdella muutamasta viikosta useisiin vuosiin.

### 3.7 Kuvaustyön toteutus

Kuvaustyön aluksi on hyvä kerrata vielä prosessiajattelun periaatteet ja tarkoitus. On tärkeää, että kuvausryhmä sitoutuu kuvaustyöhön ja uskoo hyötyvänsä sen tuloksista. Aluksi sovitaan myös kuvaustyön vastuiden jakautumisesta. Sen jälkeen päästään varsinaiseen työhön, joka alkaa määrittelemällä prosessin olennaiset tekijät. Tämän jälkeen voidaan tehdä karkean tason graafinen kuvaus, jota tarkennetaan ja muokataan tarpeen mukaan. Tavallisesti lopulliselle kuvaukselle on haettava vielä hyväksyntä organisaation ylemmältä tasolta.

#### 3.7.1 Prosessiajattelun periaatteiden läpikäyminen

Jotta kuvaustyö tuntuu ryhmän mielestä mielekkäältä ja motivoivalta, on aluksi syytä perehdyttää kuvausryhmän tai -tiimin jäsenet prosessiajatteluun tai jos prosessiajattelu on jo tuttua, kerrata sen periaatteet. Työ on huomattavasti tulossuuntautuneempaa, jos ryhmä ymmärtää, miten prosessilähtöisyys eroaa perinteisestä funktionaalisesta ajattelutavasta ja miten yritys hyötyy tästä uudesta ajattelutavasta. Tässä vaiheessa on tarpeen läpikäydä myös kuvaustapa ja -työkalu. Tämä käy parhaiten näyttämällä jotain jo tehtyä prosessikuvausesimerkkiä, olkoon se sitten todellinen tai kuviteltu.

Perehdytys onnistuu tehokkaasti ja taloudellisesti niin, että koko ryhmä kokoontuu yhteen tilaan tiettyinä ajankohtana. Näin ryhmän jäsenillä on mahdollisuus kysellä ja kuulla toistensa mielipiteitä asiasta. Morris&Brandon (1994, 149) esittävät kuitenkin, että toimintokartan laatiminen aloitetaan haastatteleamalla osaston päällikköä, jonka jälkeen haastatellaan muita prosessin parissa työskenteleviä. Haastattelun ensimmäisenä tarkoituksena on kertoa henkilöstölle prosessista, sen syistä ja nivoutumisesta liiketoimintaprosessien uudistamispyrkimykseen. Näiden haastattelujen alussa tulisi luoda luottamukselliset välit haastateltaviin, sillä heidän ajatuksensa ovat tärkeitä ja tämä on heidän mahdollisuutensa vaikuttaa omaan työhönsä.

Haastattelu saattaa olla tosiaan hyvä idea, jos aluksi on vaikea määritellä, ketä ylipäätään prosessin voisi kuulua kuvausryhmään. Osaston päälliköllä on yleensä jonkinlainen näkemys tästä asiasta. Toisaalta haastattelu tai kahdenkeskinen keskustelu antaa mahdollisuuden



keskustella prosessilähtöisyydestä rauhassa haastateltavan kanssa hänen omien lähtökohtiensa pohjalta ja se on hyvä keino varmistaa haastateltavan valmius ja halu sitoutua prosessin kuvaamiseen ja kehittämiseen.

Kuvaustyön alullepanijan on siten päätettävä, mikä on yrityksen tilanteeseen ja henkilökunnan tarpeisiin sopiva tapa prosessiajattelun perehdyttämiseen ja kuvausryhmän sitouttamiseen.

### **3.7.2 Kuvausryhmän jäsenten vastuista sopiminen**

Jo tässä vaiheessa on hyvä sopia, mitä kultakin kuvausryhmän jäseneltä odotetaan. On valittava yksi henkilö vetämään kuvaustyötä. Tämä henkilö ottaa vastuun esimerkiksi kuvauspalaverien järjestämisestä ja kuvaustyön loppuunsaattamisesta. Vetäjältä vaaditaan hyvää prosessilähtöisyyden ymmärrystä sekä kuvaustyökalun tuntemusta. Hänen täytyy lisäksi pystyä viemään kuvaustyötä eteenpäin niin, ettei kuvaustyössä pysähdytä liikaa yksityiskohtiin ja juututa pitkiin keskusteluihin tai väittelyihin. Hän ohjaa kuvaustyötä opastaen muita, kysellen prosessiin liittyvistä asioista ja toimien työnkulkukaavion piirtäjänä. Tehtävänä on kerätä täsmällistä tietoa; kaiken tiedon on oltava tosiasiallista eikä tulkitsevaa. On ehdottoman tärkeää olla arvostelematta sitä, mitä työntekijät tekevät.

Muiden ryhmän jäsenten tehtävänä on osallistua aktiivisesti tiedon antamiseen sekä muuhun keskusteluun ja päätöksentekoon. Ryhmän jäsenet voivat esimerkiksi kuvausta tarkennettaessa tehdä alustavia kuvauksia joko teksti- tai aliprosessimuodossa, jotka käydään sitten yhdessä läpi. On tärkeää, että koko ryhmän tietoja ja resursseja hyödynnetään niin, ettei työtaakka jää vain yhdelle henkilölle. Koska kaikki hyötyvät työn tuloksista, on kaikkien myös annettava oma panoksensa työn toteuttamiseksi. Kun tämä tehdään selväksi alusta saakka, on työ kaikille paljon antoisempaa.



### 3.7.3 Prosessin olennaisten tekijöiden määrittely

Prosessikuvauksen tietojen keruu on syytä aloittaa määrittelemällä prosessin olennaiset tekijät kuten prosessin nimi, sen alkuunpaneva voima ja tuotos (eli prosessin alku ja loppu), prosessin omistaja jne., jos tätä ei ole tehty jo prosessirakenteen luomisen yhteydessä. Olennaiset tekijät voidaan kirjata esimerkiksi prosessin yleiskuvauslomakkeelle tekstimuodossa. Se, mitä kaikkia tietoja yleiskuvaukseen kirjataan, riippuu siitä, mikä on kuvausten sisältövaatimus (kts. luku 3.3.2). Tiedot antavat yhdellä tai kahdella sivulla yleiskuvan prosessista ja auttavat tarvittaessa graafiseen kuvaukseen alkuunpääsemisessä. Jos kuvatta prosessi on kuitenkin hyvin tapauskohtainen, voi pelkkä yleiskuvaus olla riittävä prosessikuvaus.

Se, miten nämä tiedot kerätään on jälleen yrityksen oma valinta. Jos tiedot saadaan kerättyä ennen kuin ryhmä kokoontuu tekemään graafista kuvausta säästetään aikaa ja päästään heti vauhtiin graafisen kuvauksen teossa. Toisaalta olennaisten tekijöiden määrittely on pohjana koko työlle ja siten niin tärkeä, että siinä tarvitaan usein enemmän kuin yhden henkilön tietotaitoa. Koska tekijöistä on päästävä yhteisymmärrykseen, on ryhmäpalaveri hyvä foorumi toteuttaa tämä vaihe.

Morris&Brandon (mt. 149) esittävät kuitenkin jälleen, että toimintokartan tietoa kerätään haastatteluilla. Kaikki tarpeelliset taustatiedot on saatava heidän mukaansa mahdollisimman lyhyessä ajassa. Tulisi ottaa huomioon, että ihmisillä on omat työtehtävänsä. Ensimmäisessä haastattelussa kysytään, mitä organisaatioyksikkö tekee. Kysytään myös, mistä yksikkö on vastuussa ja mitä se tuottaa tulokseksi. Nämä tiedot ovat toimintokartan korkeimman tason lähtökohtana, joskin niitä tarvitsee yleensä analysoida ensiksi jonkin verran.

### 3.7.4 Karkea graafinen kuvaus

Seuraava askel on päästä yleiskuvauksesta graafiseen kuvaukseen, sillä edellytyksellä tietysti, että kyseessä ei ole tilannekohtainen prosessi, jota ei edes kannata kuvata näin. Jos prosessin yleiskuvaus on laadittu huolellisesti, ei karkean kuvauksen tekemisen pitäisi tuottaa vaikeuksia. Tässä vaiheessa joudutaan kuitenkin paneutumaan prosessiaskelien suoritusjärjestykseen ja

keskinäiseen vuorovaikutukseen, määrittelemään prosessin päätöksentekotilanteet ja yleensä määrittelemään myös vastuut eri prosessiaskelista. Jos kuvaustyö on hyvin vaikeaa, tämä voi olla osoitus prosessin tehottomuudesta.

Koska prosessikuvaus ylittää eri osastorajat, on graafinen eli tavallisesti vuokaaviokuvaus tehokkainta tehdä kuvausryhmän tai -tiimin toimesta. Ryhmätyötä puoltaa myös tavoite lisätä ryhmän monitaitoisuutta ja yhteistyötä. Parhaimmillaan kuvausryhmästä hioutuu ajan myötä prosessitiimi, joka kehittää prosessia.

Tässä vaiheessa on tärkeää, että prosessiaskeleissa pysytään suurinpiirtein samalla tarkkuustasolla. Kuvaustyön vetäjän tehtävänä on ohjata kuvaustyötä niin, ettei siinä eksytä sivupoluille. Riippuu valitusta kuvaustyökalusta, tehdäänkö graafinen kuvaus seinätaulutekniikalla, siirtoheittimellä, videotykillä tai jollain muulla tavoin. Karkea graafinen kuvaus saadaan tavallisesti tehtyä noin kahdessa tunnissa riippuen siitä, miten hyvin prosessi on hallinnassa ja mikä on ryhmän yhteistyökyky. Ryhmän vetäjän rooli on tärkeä kuvaustyön tehokkuuden kannalta.

Joskus ei tiedetä, tulisiko kuvaus tehdä sellaisenaan kuin prosessi nyt on vai sellaisena kuin sen lähitulevaisuudessa halutaan olevan eli kuvataanko prosessin nyky- vai tavoitetilaa. Jos uuteen parempaan käytäntöön on mahdollista siirtyä helposti ja asiasta voidaan sopia kuvausryhmän kesken, voidaan kuvata suoraan prosessin tavoitetila ja siirtyä tähän käytäntöön. Tällöin on kuitenkin aina huomioita prosessin mahdollinen vaikutus muihin prosesseihin, jottei jouduta osaoptimoinnin ansaan, jossa parannus jossain osaprosessissa vaikuttaa negatiivisesti ydinprosessiin. Yleensä suositellaankin kuvattavaksi ensin prosessin nykytila, jonka jälkeen voidaan kuvata tavoitetila ja tutkia sen vaikutuksia muihin prosesseihin. Helpoiten tämä tapahtuu simulointityökalujen avulla.



### 3.7.5 Kuvauksen puhtaaksikirjoitus ja tarkastaminen

Tehtiinpä kuvaus sitten seinätaulutekniikalla tai suoraan tietokoneistetulla piirrosohjelmalla, kuvaus vaatii ainakin jonkin verran siistimistä. Jos seinätaulutekniikalla kuvattu prosessi halutaan konemuotoon, se tehdään tässä vaiheessa. Tämän jälkeen puhtaaksikirjoittaja, joka voi olla kuvausryhmän vetäjä, määritelty prosessin omistaja tai joku muu työkalun käytön hallitseva ryhmän jäsen, tulostaa puhtaaksipiirretyn kuvauksen ja jakaa sen ryhmälle kommentteja ja korjailuja varten. Jo tässä vaiheessa kuvaukseen tulee todennäköisesti täydennyksiä tai vastaavasti karkeassa kuvauksessa turhien prosessiaskelten yhdistelyä tai poistoa. Kun tarvittavat korjaukset on tehty, jaetaan ryhmäläisille viimeisin versio ja siirrytään tarvittaessa seuraavaan vaiheeseen eli kyseisen kuvauksen täydentämiseen ja tarkentamiseen.

### 3.7.6 Mahdollinen kuvauksen tarkennus

Tarkennusvaiheessa kuvausta voidaan täydentää esimerkiksi tieto- ja materiaalivirroilla, tehdä aliprosessikuvauksia ja kirjoittaa prosessiaskelten kuvauksia, joita useimmiten käytetään menettelyohjeina. Ryhmän jäsenet voivat ensin miettiä ja kirjata ylös prosessivaiheiden sisältöä yksilötyönä, jonka jälkeen ne käydään yhdessä läpi ja tehdään tarvittavia korjauksia. Tässä vaiheessa tulee testattua, onko prosessissa olemassa yhteiset pelisäännöt siitä, miten työvaiheet eli prosessiaskleet suoritetaan. Jos näin ei ole, mikä on hyvin tavallista, on mahdollista sopia niistä nyt ja tehdä kuvauksesta tavoitetilakuvaus, ”to be” -kuvaus. On vain muistettava jälleen osaoptimointiriski.

### 3.7.7 Lopullisen version luominen ja käyttöönotto

Tarkennuksen jälkeen on jälleen puhtaaksikirjoituksen aika. Kun ryhmän jäsenet sekä tarvittaessa esimerkiksi johtoryhmä ovat päässeet yhteisymmärrykseen kuvauksesta ja hyväksyneet sen, voidaan kuvaus ottaa käyttöön. Tähän saattaa liittyä esimerkiksi kuvauksen esittely henkilökunnalle sekä kuvauksen vieminen yrityksen sisäiseen tietoverkkoon ja osaksi laatujärjestelmädokumentaatiota.



### 3.8 Kuvausten ylläpito

Kuvausten ylläpitoon liittyvät kysymykset kuvausten tarkkuudesta, tallentamismuodosta ja päivitysvastuun määrittelemisestä. Päivittäminen voi olla hyvin vaativaa tai helppoa riippuen tehdyistä ratkaisuista. Tässä luvussa pohditaan eri valintojen vaikutusta kuvausten ylläpitoon.

#### 3.8.1 Ylimääräistä työtä?

Laatujärjestelmädokumentaation päivittäminen koetaan monessa yrityksessä lähes painajaismaisena ylimääräisenä työnä. Yleensä tämä johtuu siitä, ettei dokumentaatiota ole alun alkaenkaan luotu palvelemaan henkilökunnan tarpeita, se on liian yksityiskohtainen ja sitä ylläpidetään paperimuodossa. Tästä johtuen asenteet prosessikuvauksiin ja niiden päivittämiseen saattavat olla varsin negatiiviset. Jos kuvauksia ei saada pidettyä ajan tasalla, niistä ei ole myöskään juurikaan hyötyä. Liian monesti yritykset ylläpitävät menettelyohjemappejaan vain säilyttääkseen yrityksen saaman laatusertifikaatin, eikä kuvauksia hyödynnetä työn kehittämisen työkaluna. Tällöin vastuu päivittämisestä koetaan usein taakkana, joka häiritsee ”varsinaista” työtä.

Ylläpidon ei tarvitse nykytekniikalla olla kuitenkaan ongelma. Ratkaisevaa on valita yrityksen tarpeita vastaava kuvaustyökalu ja päivitysjärjestelmä. Kuvausten säilyttäminen yrityksen sisäisessä tietoverkossa voisi ratkaista ongelmia niiden yritysten kohdalla, jotka tällä hetkellä pyrkivät pitämään yllä rivikaupalla menettelyohjemappeja.

#### 3.8.2 Päivitysvastuu

Yrityksessä on mietittävä myös, miten kuvausten päivitysvastuu jaetaan. Onko kaikkien prosessikuvausten päivitystyö hyvä keskittää yhdelle henkilölle vai tulisiko vastuuta jakaa esimerkiksi eri osastoille?

Prosessijohtamisen periaatteena on ratkaista perinteisen funktionaalisen organisaation ongelmia, joista yksi on vastuun ja valtuuksien keskittyminen organisaation ylimmille

portaille. Samaa periaatetta olisi siten syytä soveltaa myös vastuiden ja valtuuksien määrittelyyn prosessien kuvausten päivittämisessä. Mutta tarkoittaako tämä sitä, että jokaisen yrityksen työntekijän olisi saatava mahdollisuus päivittää muutoksia menettelyohjeisiin?

Päivitysvaltuuksien jakaminen riippuu luonnollisesti yrityksen koosta, on aivan eri asia, onko yrityksen henkilökunnan koko 40 vai 250. Jotta päivitys olisi mahdollisimman luotettavaa, on järkevää hajauttaa päivittäminen sinne, missä prosessi tunnetaan parhaiten käytännön tasolla. Yrityksen laatuosastolla työskentelevät voivat kyllä tuntea hyvin prosessikuvaustekniikan, mutta jos he itse ovat vastuussa päivittämisestä suuressa yrityksessä, heidän on hyvin vaikea kontrolloida, että muutokset menettelyohjeisiin tulevat tehtyä ajallaan ja oikein ja ennen kaikkea, että tehdyt muutokset siirtyvät muutoksia koskevan henkilökunnan tietoon. Jos päivitys jätetään laatuosaston tehtäväksi, vaarana on kuvausten käyttäjien vieraantumien kuvauksista. Päivitysvastuu ja -valtuus onkin luontevaa hajauttaa nimetyille prosessinomistajille, jotka ovat sitoutuneet prosesseihinsa ja tietävät prosessissa tapahtuvista muutoksista. Ideaalitilanteessa prosessinomistaja käy tekemässä muutokset yrityksen sisäiseen tietoverkkoon, josta päivitettyt tiedot ja niiden tekijä näkyvät samantien kaikille prosessikuvauksia käyttäville. Näin prosessikuvaukset ovat aina ajan tasalla ja niitä voidaan hyödyntää päivittäisen työn tukena, esim. toiminnan kehittämisessä ja uusien työntekijöiden kouluttamisessa.

## 4 Palveluprosessien kuvaaminen kohdeyrityksessä

### 4.1 Case-yritys

Kohdeyritys on pieni Outsourcing- yritys, jolla oli vuonna 1996 liikevaihtoa n. 15 miljoonaa markkaa ja henkilökuntaa noin 40. Asiakasyrityksiä on parikymmentä. Asiakkuus perustuu kiinteälle yhteistyölle. Yritys on lähes kokonaan noin 10 asiakasyrityksensä omistuksessa. Kohdeyrityksen toiminnan tavoitteena on tukea asiakasyrityksiä parhaalla mahdollisella tavalla. Kohdeyrityksen elinehtona on siis sen asiakastytyväisyys.

### 4.2 Case-yrityksen liiketoimintarosessin kuvaamisen vaiheet ja päätöksentekotilanteet

Kohdeyrityksen palveluprosessin kuvauksen vaiheet ja päätöksentekotilanteet on kuvattu vuokaaviona kuvassa 4-5 (liite 1). Tässä luvussa kerrotaan, miten kuvausprosessi eteni.

#### 4.2.1 Kuvaustarve

Kohdeyritys kiinnittää laadun kehittämisessä erityishuomiota asiakastytyväisyyteen, yrityksen henkilökunnan asiakasvastuuseen ja henkilökunnan työtytyväisyyteen. Yrityksessä on toteutettu laatuprojekti, jossa oli mukana yrityksen viisi edustajaa eri osastoilta sekä kaksi asiakasyrityksen edustajaa. Projektin tavoitteena oli laadun kehittäminen ja varmistaminen palvelukohtaisesti, laadun mittaamisen suunnittelu sekä laatukustannusten alentaminen.

Projektin aikana tehtiin yleisluontoiset sanalliset kuvaukset suurimmasta osasta palveluja. Palvelujen laadun parantamista varten todettiin kuitenkin tarvittavan täsmällisempiä kuvauksia. Kuvaustyön eteenpäin viemistä varten perustettiin kahdeksan hengen osastojen välinen työryhmä ”palvelukuvausten standardi” -työryhmä, johon kuuluu myös yrityksen toimitusjohtaja.

Ryhmä listasi palvelukuvauksille seuraavanlaisia käyttötarkoituksia:

- antamaan henkilökunnalle kokonaiskuva palvelujen tuottamisesta
- takuuna tarpeellisten työvaiheiden tekemiseksi



- yrityksen uuden työntekijän opastus tehtävään
- palvelun kehityskohteiden kartoitus
- palvelujen esittely uusille asiakkaille
- yhteistyön täsmentäminen nykyisten asiakkaiden kanssa
- palvelujen esittely asiakasyritysten uusille työntekijöille

Palvelukuvausten käyttäjinä tulee siten olemaan kohdeyrityksen oman henkilökunnan lisäksi yrityksen nykyiset ja tulevat asiakkaat. Lisäksi kohdeyritys tunsi tarvetta luoda dokumentoitu laatujärjestelmä. Koska ryhmän oli vaikea löytää muun työn ohella riittävästi aikaa kuvaustyön eteenpäin viemiseksi, päätettiin työtä tarjota toimeksiantona Helsingin Kauppakorkeakoulun opiskelijalle.

Edelliset tarpeet huomioon ottaen oli varsin selvää, että sopiva kuvaustapa olisi prosessikuvaus. Sen avulla oli helppo täyttää kaikki yrityksen palvelukuvaukselle listaamat vaatimukset. Tämän tutkielman pohjana olevan toimeksiannon tavoitteeksi tarkentui siten löytää kohdeyrityksen käyttöön sopiva tapa kuvata sen liiketoimintaprosesseja sekä laatia esimerkkikuvaus yhdestä prosessista. Yritys toivoi saavansa käyttöönsä vakion kuvaustavan ja yksityiskohtaiset ohjeet muiden prosessiensa kuvaamista varten.

#### **4.2.2 Prosessien tunnistaminen**

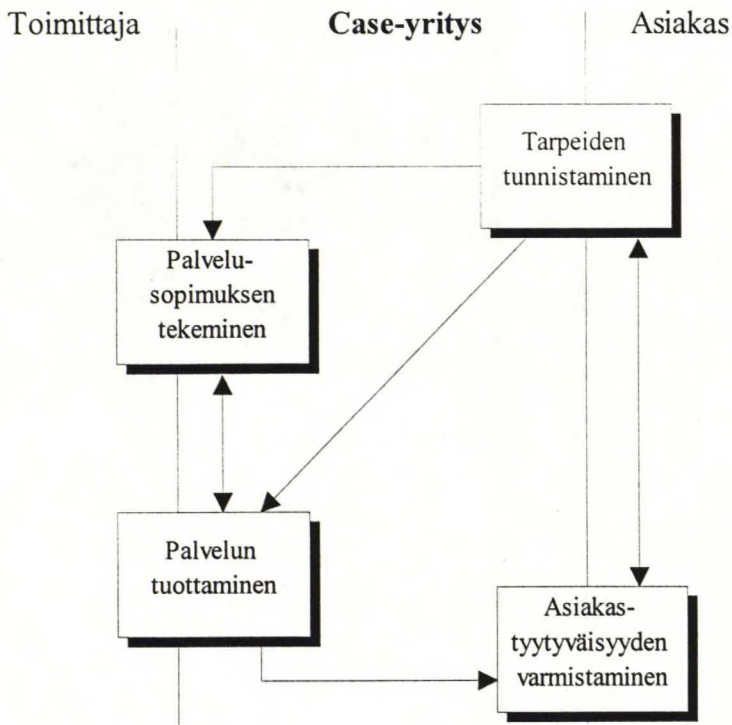
##### **Kohdeyrityksen prosessit ja prosessilähtöisyys**

Kohdeyrityksessä ei oltu tehty koskaan prosessikuvauksia. Yrityksen toimintaa oli kuvattu sanamuodossa ja lisäksi kuvauksia oli tehty esimerkiksi siitä, miten yrityksen tietojärjestelmät keskustelevat keskenään. Olemassaolevat palvelukuvaukset oli tehty projektityönä yhteistyössä asiakasyritysten kanssa. Samalla oli määriteltä tärkeimmät palvelukohtaiset kehityskohteet ja laadun mittaustavat. Kehityskohdetarpeita olivat mm. tarve määritellä asiakasyrityksille oma pääyhdyshenkilö, kehittää järjestelmä, jonka avulla voitaisiin kirjata ylös virhetapaukset ja niistä aiheutuneet toimenpiteet, saada käyttäjille ajan tasalla olevat ohjeet sekä tarve kehittää palveluissa käytettäviä ohjelmia.

Prosessilähtöisyys oli siten varsin uusi, mutta yritystä kiinnostava lähestymistapa kuvata palveluja. Yrityksessä ei oltu luonnollisesti määritelty myöskään sen ydinprosesseja. Vaikka yrityksessä ei oltu puhuttu prosessilähtöisyydestä, tämän ajattelutavan mukaista toimintaa oli selvästi nähtävissä. Siksi yrityksen henkilökunnan oli helppo omaksua prosessikuvaustapa. Yrityksessä oli aloitettu havaittujen kehitystarpeiden pohjalta esimerkiksi ns. pääyhdyshenkilöjärjestely, jonka tavoitteena oli varmistaa lopputuotteen korkea laatu. Kutakin tärkeää asiakasyritystä kohden oli perustettu tiimi, jonka yksi jäsen nimitettiin pääyhdyshenkilöksi. Pääyhdyshenkilön tehtävänä on huolehtia tiimin yhteistyöstä ja koordinoida tiimin ja sen asiakkaan välistä toimintaa. Tiimin tavoitteena on mm. parantaa yrityksen sisäistä sekä yrityksen ja sen asiakasyritysten välistä tiedonkulkua, suunnitella parannuksia palvelujen tuottamiseen, lisätä moniosaamista tiimin keskuudessa sekä laatia tarkka kuvaus palveluista ja pitää se ajantasalla. Myös henkilöstön palkitsemisjärjestelmiä oli ajateltu prosessiajattelutavan mukaisesti asettaa ryhmäkohtaisina, jotta yksiköiden väliset tavoitteet eivät olisi ristiriidassa keskenään.

### **Ydinprosessien määrittely**

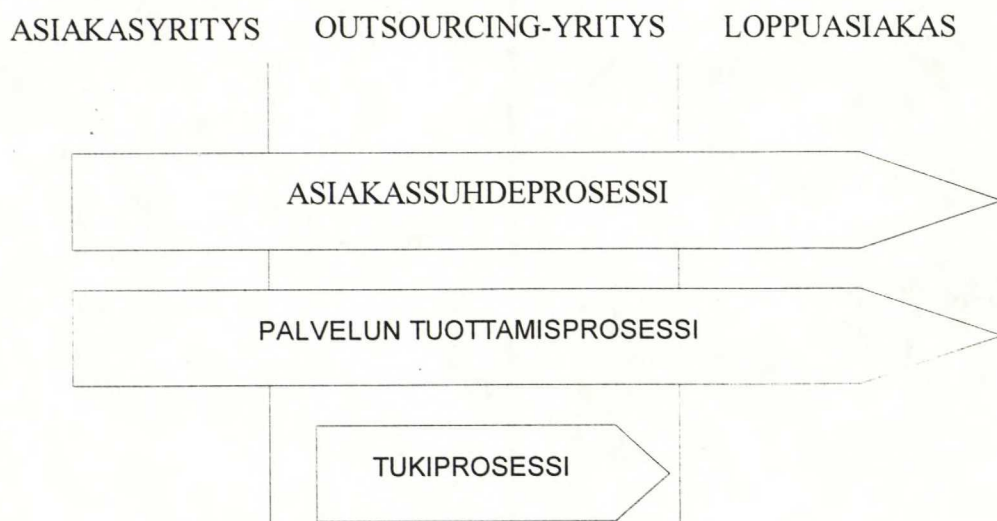
Yrityksen kriittisiä menestystekijöitä ovat asiakastyytyväisyys, henkilökunnan osaaminen, tekninen kyvykkyys sekä muutoskyky. Yrityksen toimintaa voidaan kuvata samalla prosessikarttakuvauksella kuin Ikean esimerkkiä luvussa 3.2.3. Kohdeyrityksen toiminta perustuu asiakkaiden tarpeiden tunnistamiseen ja asiakastyytyväisyyden varmistamiseen. Tarpeiden pohjalta luodaan palvelusopimus, jonka perusteella palvelu tuotetaan.



**Kuva 4-1 Prosessikartta: Case-yritys**

Seuraavan sivun prosessikartta (kuva 4-2) kuvaa kohdeyrityksen ydinprosesseja, jotka on määritelty kriittisten menestystekijöiden ja edellisen prosessikartan pohjalta. Case-yritys on kuvauksen keskellä oleva outsourcing -yritys. Sen asiakassuhde- ja palvelun tuottamisprosessit koskettavat sekä sen asiakasyrityksiä että näiden asiakkaita, jotka ovat prosessin loppuasiakkaita.





**Kuva 4-2 Prosessikartta: Case-yrityksen ydinprosessit**

Asiakassuhdeprosessiin sisältyy esimerkiksi palvelusopimusprosessi ja asiakastyytyväisyyden varmistaminen palautemenettelyineen. Palvelun tuottamisprosessiin kuuluu eri palvelutuotteiden tuottaminen. Tukiprosesseihin kuuluvat prosessit, jotka tukevat asiakastyytyväisyyteen vaikuttavia ydinprosesseja, esim. henkilöstön rekrytointi ja kehittäminen.

#### 4.2.3 Kuvaustavan valinta

Kuvaustavan valintaan vaikuttivat ensinnäkin kuvauksen käyttötarkoitukset (kts. edellä) ja toiseksi ne, tekijät, joita kuvauksesta odotettiin käyvän ilmi:

- palveluun sisältyvät toiminnot, työvaiheet
- vastuut toiminnoista
- mitä tietoja prosessissa tarvitaan ja mistä tiedot saadaan
- eri palvelujen väliset vuorovaikutussuhteet

Viimeinen kohta eli eri palvelujen väliset vuorovaikutussuhteet eivät ilmene helposti yhdestä prosessikuvauksesta, jonka tekeminen oli työn päätarkoitus. Se saadaan selvitettyä kuvaamalla prosessien hierarkia. Tämä jätettiin kuitenkin tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

## Valittu kuvaustapa

Toimeksiannossa määriteltiin sopiva kuvaustapa sekä tilannekohtaisille että standardiprosesseille eli niille prosesseille, joissa toistuvat pääsääntöisesti tietyt toimenpidevaiheet. Tutkielman tekijä kartoitti ensin prosessijohtamiseen liittyvän kirjallisuuden avulla erilaisia kuvaustapoja ja esitti vaihtoehtoja ohjausryhmän palaverissa. Kaikista prosesseista katsottiin parhaaksi tehdä taulukkomuotoinen yleiskuvaus (taulukot 4-1 ja 4-2), josta käy ilmi kaikki prosessin olennaiset tekijät, jotka eivät käy ilmi vuokaaviokuvauksista. Lisäksi standardiprosesseista haluttiin tehdä vuokaaviokuvaukset. Liitteet 1 ja 2 osoittavat valitun vuokaaviokuvauksen muodon. Vuokaavio antaa jo yhdellä sivulla selkeän yleiskuvan prosessista. Vuokaavion avulla voidaan kuvata, miten työ virtaa eri sidosryhmien välillä; sen avulla saadaan näkyviin eri osapuolien vastuut. Sitä voidaan siten hyödyntää määriteltäessä case-yrityksen ja sen asiakaslaitoksen vastuut. Vuokaaviota haluttiin tarkentaa tekstimuotoisilla menettelyohjeilla.

## Kuvaussisältö ja kuvaustarkkuus

Kuvaussisältöön haluttiin kuuluvaksi juuri ne tekijät, jotka kirjallisuudessa mainitaan kuvauksesta käytävän ilmi. Näitä tekijöitä ovat:

- prosessin asiakas
- prosessin tavoite
- prosessin omistaja
- prosessin tuotos
- prosessin tarvitsemat lähtöaineekset / input-tiedot
- prosessin tuotos
- prosessin edellyttämät resurssit
- prosessin päävaiheet
- prosessin suorituskykymittarit

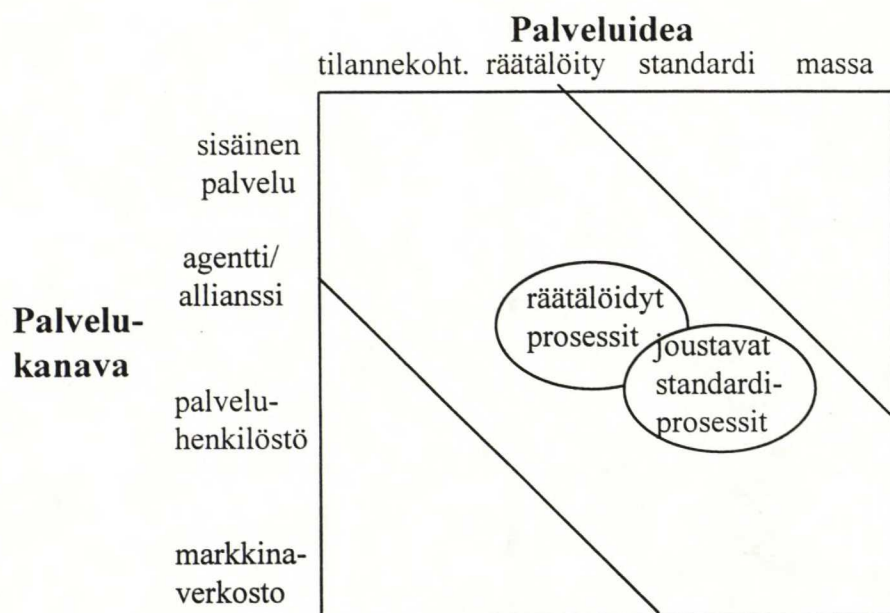
Kuvausten oli tarkoitus antaa nopeasti hyvä yleiskuva prosesseista ja niissä olevien prosessivaiheiden vastuista. Siksi pysyteltiin mahdollisimman yleisellä tasolla puuttumatta yksityiskohtiin. Koska case-yrityksen palveluprosessien kuvausten käyttäjinä tulee olemaan sekä oma henkilökunta että yrityksen nykyiset ja uudet asiakkaat, oli tarkkuustasoa mietittävä kummankin näkökulmasta. Asiakkaan, toisin kuin yrityksen henkilökunnan ei tarvitse välttämättä tietää ainakaan tarkasti, miten palvelu tuotetaan.

### **Standarditapa kuvata prosesseja**

Ennen kuvaustavan valintaa analysoitiin kohdeyritysten palveluprosesseja Palveluprosessien analyysimallin avulla (kts. luku 3.3.3). Tuloksena oli, että case-yrityksellä on kahdenluonteisia prosesseja, jotka vaativat erilaisen kuvaustavan. Kohdeyrityksen palvelut voitiin luokitella analyysin perusteella joustaviin standardiprosesseihin ja räätälöidympiin palveluprosesseihin. Joidenkin palveluprosessien kohdalla rajanveto oli kuitenkin vaikeaa ja on muistettava, että jako on hyvin yksinkertaistettu. Jaon tarkoituksena oli osoittaa, että case-yrityksellä, niinkuin todennäköisesti monilla muillakin yrityksillä, on erilaisia palveluprosesseja, joita ei voida kuvata samaan tapaan.

Case -yrityksen palvelut sijoittuivat hyvin matriisiin lävistäjälle (kuva 4-3) eli palvelujen sisältö on hyvässä sopusoinnussa niiden jakelukanavien kanssa. Joidenkin rutiinitoimenpiteiden kohdalla ilmeni kuitenkin tarvetta automatisointiin, mikä onkin yrityksen tulevaisuuden tavoitteena. Koulutuspalveluissa ilmeni tarvetta eriyttää palvelu toisaalta asiakas- ja yksilötasoisia tarpeita vastaavaan koulutukseen ja toisaalta yhtenäiseen standardikoulutukseen. Seuraava kuva havainnollistaa standardiprosessien ja räätälöidympien palveluprosessien luonnetta ja eroa.





**Kuva 4-3 Palveluprosessien analyysimalli: case-yrityksen palveluprosessit**

Analyysin johtopäätöksenä oli, että kaikkia palveluja on mahdoton kuvata täysin samoin; ainutkertaista palveluprosessia on turha lähteä kuvaamaan työvaihekaaviona, kun sen sijaan usein samanlaisena toistuvassa palveluprosessissa työvaihekaaviopiirroksesta voi olla paljon hyötyä.

Prosesseille löytyi kuitenkin eräs yrityksen tarpeita vastaava standarditapa kuvata prosesseja. Sekä tilannekohtaisista että standardiprosesseja voidaan kuvata nimittäin prosessin yleiskuvauksen avulla. Prosessin yleiskuvauksesta käy nopeasti ilmi prosessin olennaiset tekijät kuten prosessin omistaja, prosessin tavoite sekä prosessin vaiheet. Heikkoutena yleiskuvauksessa on se, ettei siitä käy ilmi prosessin vaiheiden kulku eri yksiköiden läpi eikä siten vastuut eri vaiheista. Siksi päätettiin tehdä lisäksi vuokaaviokuvaus toistuvista standardiprosesseista (liite 2). Seuraava taulukko esittää, mitä tekijöitä case-yrityksen yleiskuvauksesta käy ilmi ja mitä näillä tekijöillä tarkoitetaan. Taulukko toimii samalla yleiskuvauksen täyttöohjeena.

Taulukko 4-1 Prosessin yleiskuvaus ja kuvaustekijät

PROSESSIN YLEISKUVAUS	
kuvaustekijä	kuvaustekijän määritelmä
Prosessin nimi	Prosessit pyritään nimeämään asiakkaan näkökulmasta ja poiketen perinteisestä osastolähtöisestä ajattelutavasta. EI: myyntiprosessi, VAAN: sopimusprosessi. Sanaa prosessi ei ole välttämätöntä käyttää prosessin nimessä.
Prosessin tavoite	Prosessin tarkoitus; miksi prosessi on olemassa ja mihin sillä tähdätään.
Prosessin asiakkaat	Henkilö tai ryhmä, joka käyttää hyväkseen prosessin aikaansaamaa tuotosta. Kysymyksessä voi olla myös yrityksen sisäinen asiakas. Jos huomataan, ettei prosessin tuotosta käytä kukaan hyväkseen, voidaan koko prosessi asettaa kyseenalaiseksi.
Prosessin omistaja	Sama kuin projektipäällikkö projektille. Henkilö, joka vastaa alusta loppuun prosessin päivittäisestä hallinnasta. Omistaja toimii prosessin asiakkaiden tarpeiden tunnistajana, puuttuu epäkohtiin prosessissa ja vastaa prosessiin liittyvien resurssien tehokkaasta toiminnasta.
Prosessin tarvitsemat input-tiedot	Tietoja, tavaroita ja palveluja, joita prosessi tarvitsee voidakseen toteuttaa tarkoitustaan.
Prosessin edellyttämät resurssit	Voimavarat, joita tarvitaan prosessin toteutuksessa, esim. ihmisresurssit, laitteet.
Prosessin tuotos	Palvelut, materiaalit ja/tai tiedot, jotka prosessi luovuttaa asiakkaalle. Tuotteen tulee olla mahdollisimman selväkielinen ja täsmällinen.
Prosessin päävaiheet	Prosessin vaiheet karkealla tasolla.
Prosessin suorituskymittarit	Mittareilla pyritään havaitsemaan laatupoikkeamat ja niihin johtavat syyt mahdollisimman aikaisin, esim. prosessin läpimenoaika, asiakastyytyvyisyys.



#### 4.2.4 Kuvaustyökalu

Kuvaustyökaluksi valittiin Micrografx:n ABC FlowCharter -ohjelma, joka on luotu nimenomaan prosessien kuvaustyökaluksi. Tämä johtui siitä, että työkalu oli jo valmiiksi yrityksen käytettävissä ja sillä oli mahdollista tehdä tarvittavia prosessikuvauksia ja täyttää muutenkin kuvaustarpeet. ABC FlowCharterista on kerrottu enemmän luvussa 3.4.1.

Tässä tutkielmassa esitettävä esimerkkikuvaus on tehty kuitenkin toisella prosessien kuvaustyökalulla, Process Guide:lla, josta enemmän kappaleessa 3.4.1. Täysin samankaltaisia kuvauksia on mahdollista tehdä myös ABC FlowCharterilla, mutta sidosryhmien piirtäminen on hieman työläämpää.

#### 4.2.5 Kuvattavan prosessin valinta

Kuvattavaksi valittiin yksi yrityksen keskeisistä palvelun tuottamisprosesseista, joka vaikuttaa oleellisesti sekä yritysasiakkaan että loppuasiakkaan tyytyväisyyteen. Valintaan vaikutti myös se, että kyseisen prosessin työvaiheiden vastuut haluttiin saada määriteltyä selkeästi asiakasyritysten kanssa. Vastuut eri prosessivaiheista riippuvat täysin tehdystä palvelusopimuksesta. Prosessikuvauksia katsottiin voitavan käyttää siten myös palvelusopimusten tekemisen apuvälineenä sekä sopimusten liitteenä.

Tässä tutkielmassa ei esitetä kohdeyrityksen toivomuksesta kohdeyritykselle tehtyä palveluprosessin kuvausta vaan sen sijaan esimerkkikuvauksena on palautemenettely -prosessi. Palauteprosessilla on olennainen merkitys yritysten sisäisen laadun kehittämiseen ja asiakastyytyväisyyden parantamiseen. Esimerkkiprosessi sopii lähes yrityksen kuin yrityksen käyttöön. Kuvaus on esitetty luvussa 4.8.2.



#### 4.2.6 Kuvausryhmä

Kuvausryhmä koostui viidestä henkilöstä, joista kolme työskenteli tiiviisti prosessin parissa, yhdellä oli hyvä kokonaiskuva yrityksen toiminnasta ja yksi oli yrityksen ulkopuolinen henkilö eli tämän tutkielman tekijä. Tutkielman tekijä veti kuvaustyötä. Ryhmä kokoontui kerralla noin kahden tunnin palaveriin. Koska kuvaustyön vetäjä tuli yrityksen ulkopuolelta ja siirtyi kuvaustyön valmistumisen jälkeen toisiin tehtäviin, oli erittäin tärkeää määritellä prosessille omistaja, joka ottaa ylimmän vastuun työn jatkamisesta.

Kuvausryhmän ohjausryhmänä toimi ”palvelukuvausten standardi” -työryhmä, johon kuuluivat myös kohdeyrityksen kuvausryhmän jäsenet. Ohjausryhmä kokoontui n. kuukauden välein seuraamaan ja keskustelemaan työn etenemisestä. Ohjausryhmällä on hyvät mahdollisuudet hioutua ajan myötä laadunhallinta -tiimiksi. Koska yhteisen vision ja toimintatapojen saavuttaminen vaatii aikaa, ei ryhmän kokoonpanoa kannata tutkielman tekijän mielestä muuttaa ainakaan merkittävästi.

#### 4.2.7 Kuvaustyön toteutus

Kuvaustyön vetäjä kävi kuvaustyön aluksi läpi prosessiajattelun periaatteet ja prosessikuvaustavan. Koska prosessikuvaus oli tässä tapauksessa yrityksen ja kuvaustyön vetäjän ensimmäinen kuvaustyö, työtapo ja -tekniikka hahmottuivat kuvaustyön edetessä. Kuvaus tehtiin ensin seinätaulutekniikalla, jonka jälkeen se kirjoitettiin puhtaaksi ABC FlowCharter -ohjelmalla. Työn helpottamiseksi määriteltiin ensin vain prosessiaskleet ja niiden keskinäinen järjestys, eikä vielä niistä vastuussa olevia osapuolia. Kun ensimmäinen kuvaus oli tehty, se tarkistettiin ja ryhmän vetäjä esitti sen ohjausryhmälle.

Tämän jälkeen määriteltiin prosessiaskleista vastuussa olevat sidosryhmät. Prosessiaskelille tehtiin sitten tekstimuotoiset kuvaukset. Tekstin kirjoittaminen jaettiin ryhmän jäsenten kesken, koska tarvittava tieto oli saatava ryhmän jäsenten ”pääkopista” visuaaliseen muotoon. Sopivan tarkkuustason löytäminen oli ensin vaikeaa. Työnsä hyvin tuntevilla ja osaavilla henkilöillä on luonnollisesti kiusaus kirjoittaa ylös kaikki työvaiheisiin liittyvät tehtävät

poikkeustapauksineen, jolloin tekstikuvauksesta tulee helposti liian raskaslukuinen. Koska prosessikuvauksen tarkoitus oli antaa selkeä kokonaiskuva toiminnasta, kuvaustyön vetäjän oli pyrittävä ohjaamaan kuvaustarkkuus sopivalle tasolle. Tekstin pituutta saatiin hieman tiivistettyä laittamalla kaikkiin mahdollisiin kohtiin viittaus siitä, mistä tarvittavaa lisätietoa olisi löydettävissä. Koska kuvaukset päätettiin laittaa yrityksen sisäiseen tietoverkkoon, ei kuvauksen päivittämisen luulisi tuottavan ongelmia.

#### 4.2.8 Liiketoimintaprosessin esimerkkikuvaus

Seuraavaksi esitetään esimerkki prosessikuvauksesta. Koska kohdeyritys halusi pitää palveluprosessinsa kuvauksen salaisena, esimerkkinä on yrityksen palautemenettely -prosessi. Koska tutkielman aiheena oli selvittää millainen on yrityksen prosessinkuvaus -prosessi tyypillisesti, ei tulosten kannalta ole kovin merkittävää, mikä prosessi valitaan esimerkiksi. Mielenkiintoista on nähdä miltä tällainen prosessikuvaus voi näyttää ja mikä on sen rakenne. Kuvaus on tehty Process Guide -piirrosohjelmalla, mutta samanlainen kuvaus on mahdollista tehdä myös ABC FlowCharterin avulla. Palautemenettelyn vuokaavio on kuvassa 4-5 (liite 2), palautelomake liitteenä 3 ja yhteenvetoraportti palauterekisteristä liitteenä 4.

Varsinaisen esimerkkikuvauksen lisäksi case-yritys sai tutkielman tekijältä käyttöönsä raportin, jossa esitettiin prosessiajattelun periaatteet, case-yrityksen prosessien kuvaamisprosessi sekä mielteitä kuvausten hyödyntämismahdollisuuksista. Tämä ohjekirjanen toimii apuvälineenä uusien kuvausten tekemisessä.

Kuvausrakenteesta muodostui seuraavanlainen:

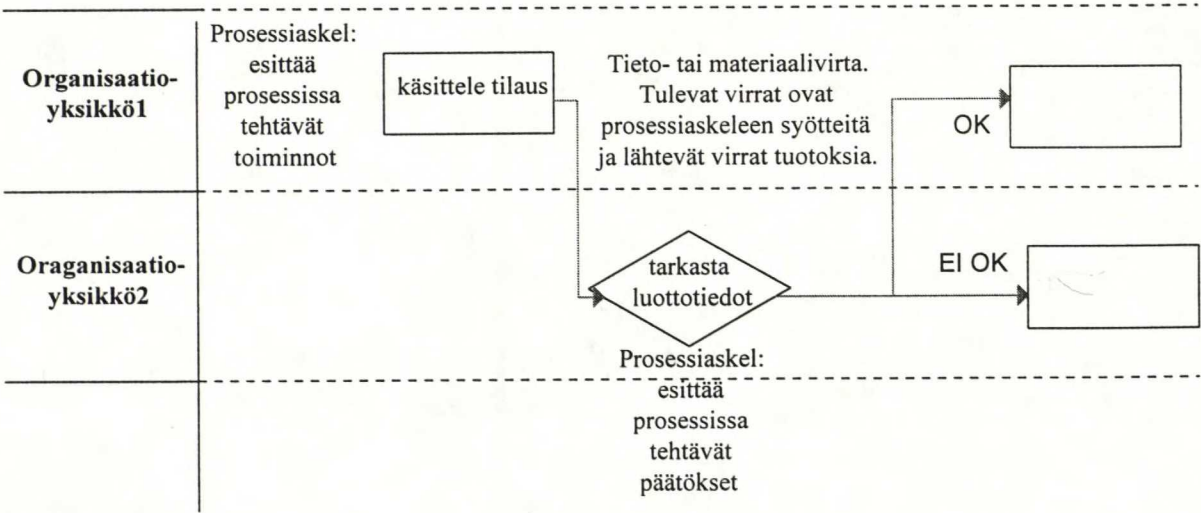
1. Ohjeet kuvauksen käyttäjälle/lukijalle: kuvausten etenemistapa ja niissä käytetyt symbolit
2. Prosessin yleiskuvaus
3. Prosessin vuokaaviokuvaus (sisältää vastuut)
4. Sisällysluettelo prosessivaihekuvauksesta
5. Tekstimuotoiset prosessivaihe -kuvaukset

Esimerkkikuvauksesta ei ole tehty prosessiaskeleiden sisällysluettelo, koska kyseessä on varsin yksinkertainen prosessi, joka on mahdollista kuvata tekstimuodossa parilla sivulla. Jos tekstiosuudesta muodostuu pidempi, sisällysluettelo toimii apuna oikean kohdan nopeammaksi löytämiseksi.

**ESIMERKKIKUVAUS**

**Kuvauksen käyttäjälle**

Prosessin yleiskuvaus-aulukko määrittelee palauteprosessin olennaiset tekijät. Graafinen kuvaus antaa kokonaiskuvan palautemenettelystä. Tarkempaa tietoa prosessista saa tekstiosuuden avulla. Vuokaaviokuvauksen vasemmasta laidasta käy ilmi eri prosessivaiheista vastuussa olevat prosessin sidosryhmät/yksiköt. Kuvaus etenee ajallisesti vasemmalta oikealle. Vuokaaviossa on käytetty seuraavia symboleja:



**Kuva 4-4 Esimerkkikuvauksessa käytetyt symbolit**

Esimerkkiprosessin vuokaaviokuvaus on esitetty kuvassa 4-5 (liite 2).



Taulukko 4-2

Esimerkkiprosessin yleiskuvaus

<b>PROSESSIN YLEISKUVAUS</b> <b>laatija:</b> <b>pvm:</b> <b>ylläpidosta vastaa:</b>	
Prosessin nimi	<b>Palautemenettely</b>
Prosessin tavoite	Yrityksen sisäisen toiminnan kehittäminen
Prosessin asiakkaat	yrityksen sisäiset ja ulkoiset asiakkaat
Prosessin omistaja	Osastojen palautevastaavat, palautevastaavien kokous
prosessin tarvitsemat input-tiedot	palaute ja sen antaja
prosessin edellyttämät resurssit	palautelomake, palauterekisteri, palautevastaavat, osastojen esimiehet
prosessin tuotos	korjaavat toimenpiteet palautteiden pohjalta, väylä kiittää hyvistä saavutuksista
Prosessin päävaiheet	palautteen antaminen, tallentaminen, käsittely, hyväksyminen, tarvittaessa korjaavat toimenpiteet ja korjaavien toimenpiteiden seuranta
Prosessin suorituskykymittarit	palautteen kiertoaika palautteen antamisesta vastauksen saamiseen, palautteista aiheutuneet korjaavat toimenpiteet

## PROSESSIVAIHEIDEN KUVAUS

### Palautteen antaminen

Palaute voi olla talon sisäistä tiedonvälitystä tai palaute voi tulla asiakkaalta tai yhteistyökumppanilta. Palautteeseen ei liity korvausvaatimusta. Palautteiden avulla kehitämme sisäisiä toimintojamme.

Kuka tahansa, joka havaitsee aiheen palautteeseen - positiiviseen tai negatiiviseen - keksii kehitysidean tai haluaa antaa kiitosta, voi täyttää palautelomakkeen (liite x) ja lähettää sen asiaankuuluvan osaston palautevastaavalle. Vastaavien nimet on merkitty

palautelomakkeeseen. Kuka tahansa voi kirjata lomakkeelle myös puhelimitse saadun suullisen palautteen esim. alihankkijalta, asiakkaalta tai kollegalta. Tällöin on muistettava ottaa ylös palautteen tekijän yhteystiedot vastauksen antamista varten.

### **Palautteen tallentaminen ja käsittely**

Palautevastaava rekisteröi palautteen saapuneeksi ja ohjaa sen asianosaiselle henkilölle/ryhmälle selvitystä varten. Palautekisteri on osasto/toimintokohtainen Excel-taulukko, johon palautevastaava kirjaa seurattavat asiat.

Palautevastaava huolehtii että selvitys tapahtuu määräajassa. Lomake pyritään palauttamaan palautevastaavalle viiden päivän sisällä lomakkeen saamisesta. Vastaava valvoo palautteen selvittämistä ja muistuttaa asianomaisia. Jos selvitys viipyy, hän ottaa tarvittaessa yhteyttä esimieheen.

Palautteen saaja selvittää asian ja kirjaa selvityksen lomakkeelle. Lomake palautetaan vastaavalle, joka täydentää rekisterin. Palautevastaava toimittaa kopion lomakkeesta palautteen antajalle ja tiedottaa tarvittaessa myös muita asiaanliittyviä osastoja ja henkilöitä asiasta. Palautevastaava arkistoi alkuperäiset palautelomakkeet.

Jos palaute on kiitos, lomake vain kiertää saajan ja tämän esimiehen kautta takaisin palautevastaavalle eikä siihen tarvitse vastata tai esimiehen kuitata sitä.

Palautevastaava kopioi jokaisen asiakasta koskevan palautteen selvittämisen jälkeen myös kyseiselle myyjälle.

### **Palautteiden ja korjaavien toimenpiteiden seuranta**

Palautevastaava tulostaa palautekisteristä kuun vaihteen jälkeen raportin (liite x), josta näkyy kyseiselle yksikölle osoitettujen palautteiden määrä ja syyluokat. Raportti toimitetaan laatukoordinaattorille, joka tekee kuukausiraporteista koontiraportin ja esittää sen kuun alussa pidettävässä palautevastaavien kokouksessa, jossa ovat läsnä kaikki palautevastaavat. Samalla palautevastaavat esittävät merkittävimmät palautteet ja vastaukset niihin.

Olennaiset palautteet käsitellään myös osastokokouksissa, jolloin korjaavien toimenpiteiden toteutus ei jää vain lupauksen varaan, vaan toteutus vastuutetaan ja siitä tehdään merkintä osastokokouksen pöytäkirjaan. Se, mikä on olennaista, jää palautevastaavien harkinnan varaan.

Laatupäällikkö esittää koontiraportin myös kuukausittaisissa johdon katselmuksissa.



#### 4.2.9 Kuvausten ylläpito

Koska yrityksessä oli jo ennestään käytössä sisäinen tietoverkko, päätettiin sitä hyödyntää myös prosessikuvausten käytössä. Näin kuvauksen uusin versio on kaikkien työntekijöiden saatavilla. Tarvittaessa kuvaus voidaan tulostaa paperimuotoon.

Kuvausten säilytys verkossa tekee kuvausten päivityksen helpoksi. Samalla kuvauksiin tulee tieto viimeisimmän version tekijästä ja päivityspäivämäärästä. Näin kuvauksen käyttäjällä on käsitys siitä, miten luotettava viimeisin versio on ja hän voi halutessaan tiedustella viimeaikaisia muutoksia päivittäjältä. Yhtä päivitettyä versiota säilytetään varmuuden vuoksi myös mappimuodossa kaikkien tuntemassa paikassa.

Kuvauksen päivitysvastuusta päätetään kuvausryhmän kesken. Kuvaustyön tehneet ovat niitä henkilöitä, jotka tuntevat prosessin ja siihen tulevat muutokset parhaiten. Päivityksestä vastaa kerralla vain yksi henkilö. Vastuuhenkilö kirjataan prosessin yleiskuvaukseen (kts. luku 4.8.2). Vastuuta voidaan kierrättää ryhmän jäsenten kesken esimerkiksi kerran vuodessa.



## **5 Johtopäätökset**

### **5.1 Prosessiajattelun ja -mallintamisen hyödyt**

Funktionaaliseen ajattelutapaan verrattuna prosessiajattelun etuna on, että toiminnan laatua tarkastellaan asiakkaan näkökulmasta. Pyrkimyksenä on optimoida eri yksiköitä läpileikkaavien toimintoketjujen suorituskyky, jotta asiakkaan saama prosessin lopputuotos olisi paras mahdollinen. Tämä edellyttää organisaation ja sen ulkoisten sidosryhmien kuten asiakkaiden ja alihankkijoiden välistä yhteistyötä sekä organisaation sisäisten sidosryhmien, useimmiten osastojen, välistä yhteistyötä. Parhaimmillaan prosessiajattelu parantaa asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyttä sekä yrityksen kannattavuutta.

Yritys muodostuu liiketoimintaprosesseista; yritys on juuri niin tehokas kuin sen liiketoimintaprosessit. Jotta organisaatio voi hallita näitä toimintakokonaisuuksiaan, sen on tunnistettava ja kuvattava ne. Kun prosessit on kuvattu, on helpompi arvioida niiden tila ja kehityskohteet sekä pyrkiä parantamaan tai uudelleensuunnittelemaan ne. Toiminnalle voidaan luoda suorituskykymittareita, joiden perusteella voidaan asettaa asiakkaan näkökulmasta laaditut tavoitteet perinteisten toisistaan erillään tehtyjen osastotavoitteiden sijaan. Kuvaustyö mahdollistaa myös prosessien benchmarkingin eli vertailun kehityksen kärjessä oleviin prosesseihin. Lisäksi yritys voi rakentaa laatudokumentaationsa prosessikuvausten varaan ja toteuttaa prosessilähtöistä sisäistä auditointia.

### **5.2 Liiketoimintaprosessien kuvaamisen vaiheet ja päätöksetekotilanteet**

Kun yritys ryhtyy kuvaamaan liiketoimintaprosessejaan se läpäisee tyypillisesti seuraavat vaiheet ja päätöksentekotilanteet:

1. Kuvaustarpeen synty
2. Prosessien tunnistaminen
3. Kuvaustavan valinta
4. Kuvaustyökalun valinta
5. Kuvattavan prosessin valinta
6. Prosessitiimin määrittely

## 7. Kuvaustyön toteutus

## 8. Kuvausten ylläpito

Kuvaustarve voi lähteä prosessin kehittämistarpeesta tai tarpeesta saada yrityksen toiminta visuaaliseen muotoon, jotta se on helpommin hallittavissa. Kysymyksessä voi olla myös halu hakea sertifioitua laatujärjestelmää, jos päätetään dokumentoida laatujärjestelmä prosessipohjaisesti. Tällöin on muistettava, että laatujärjestelmädokumentaation tarkoituksena on palvella yrityksen omia tarpeita. Kuvaustarpeen havaitsemisen jälkeen yrityksen täytyy tunnistaa sen kriittisiin menestystekijöihin kytkeytyvät ydin- ja tukiprosessit ja niihin sisältyvät osaprosessit. On päästävä selvyyteen prosessien hierarkiasta sekä nimettävä ja rajattava prosessit.

Organisaation tulee valita prosessien kuvautapa, joka palvelee yritystä parhaalla mahdollisella tavalla. On tehtävä päätös kuvauksen sisällöstä, tarkkuudesta ja ulkoasusta. Erilaisia kuvaustapoja ovat mm. prosessin tekstimuotoinen yleiskuvaus, erilaiset vuokaaviot ja niitä täydentävät tekstiosuudet. Kuvaustavan valintaan vaikuttaa myös kuvattavan prosessin luonne eli onko kyseessä tilannekohtainen vain usein toistuva standardiprosessi. Prosessin yleiskuvaus on siitä hyödyllinen kuvaustapa, että sen tekeminen edellyttää prosessin olennaisten, joskus vaikeidenkin asioiden määrittelyä. Yleiskuvaus on mahdollista tehdä myös niistä tilannekohtaisista prosesseista, joita ei ole mielekästä kuvata vuokaavioina.

Kuvaustavan valintavaiheessa on tärkeää huomioida saatavilla olevat kuvaustyökalut. Markkinoilla on monenlaisia kuvaustyökaluja seinätauteknikoista monipuolisiin prosessien mallintamisohjelmiin. Yrityksen on valittava näistä omiin tarpeisiinsa parhaiten soveltuva. Tässä vaiheessa on tärkeää huomioida tulevaisuuden hyödyntämismahdollisuudet kuvausten ylläpitoa unohtamatta.

Kuvattavaksi kannattaa valita prosessi, joka on olennainen yrityksen kriittisten menestystekijöiden kannalta. Usein valituksi tulee prosessi, jolla on akuutti kehittämistarve. Prosessien kuvausta ja kehittämistä varten perustetaan ideaalitilanteessa prosessitiimi, joka tuntee prosessin alusta loppuun ja jolla on työhön tarvittavaa luovuutta, innostavuutta, käytännönläheisyyttä ja toimeenpanokykyä. Tiimiillä tulisi olla yhteinen visio, strategia,



toimintatapa, tarvittavat tiedot ja taidot sekä avoin ja toisiaan tukeva ilmapiiri. Työryhmän hioutuminen tiimiksi vaatii aikaa ja tietyt perusvaatimukset, joten tiimi -nimityksen käytössä tulee käyttää harkintaa.

Kuvaustyötä aloitettaessa on varmistettava, että työhön ryhtyjät vähintäänkin ymmärtävät mistä prosessiajattelussa on kyse. Prosessiajattelun sisäistäminen vaatii kuitenkin merkittävää ajattelutavan muutosta perinteiseen funktionaaliseen ajattelutapaan verrattuna. Lisäksi on hyvä kerrata käytettävän kuvaustavan periaatteet. Myös vastuista sopiminen kannattaa tehdä heti aluksi. Prosessikuvauksen tietojen keruu alkaa prosessin olennaisten tekijöiden määrittelyllä: prosessin nimi, tavoite, tuotos jne. Näin tehdään alusta saakka selväksi, että ryhmä tai tiimi tietää, mitä prosessia se on kuvaamassa. Graafinen kuvaus, yleensä vuokaavio, tehdään ensin hyvin karkealla tasolla, jonka jälkeen sitä tarkennetaan tarpeen mukaan. Kuvausten ylläpito voi olla hyvin työlästä tai varsin vaivatonta riippuen siitä, missä muodossa kuvauksia ylläpidetään ja miten hyvin päivittämisvastuu on käytännössä toimii. Yrityksen tulee päättää, ylläpidetäänkö kuvauksia paperi- vai konemuodossa ja kuva vastaa päivityksistä.

### **5.3 Case-yrityksen prosessikuvauksen vaiheet ja kokemuksia kuvaustyöstä**

Kohdeyrityksen kuvaustarve lähti liikkeelle tarpeesta löytää yrityksen käyttöön sopiva vakiotapa kuvata yrityksen palveluja. Kuvauksia käytetään antamaan kokonaiskuva yrityksen palvelujen tuottamisesta ja vastuista sekä osoittamaan prosessien kehityskohteita. Kriittisten menestystekijöiden perusteella määriteltiin yrityksen kolme ydinprosessia: asiakassuhde-, palvelun tuottamis- ja tukiprosessit. Koska yrityksessä osoittautui olevan sekä toistuvia että tilannekohtaisia palvelun tuottamisprosesseja, päätettiin kaikista prosesseista tehdä tekstimuotoinen prosessin yleiskuvaus. Yleiskuvaus määrittelee kaikki prosessin olennaiset tekijät, jotka eivät käy välttämättä ilmi prosessin graafisesta kuvauksesta. Näitä ovat: prosessin nimi, tavoite, asiakas, omistaja, prosessin tarvitsemat input-tiedot, prosessin edellyttämät resurssit, prosessin tuotos, päävaiheet sekä suorituskykymittarit. Lisäksi päätettiin tehdä standardiprosessien vuokaaviokuvaus sekä vuokaaviota täydentävä tekstiosuus.



Kuvaustyökaluna käytettiin seinätaulua sekä Micrografx:n ABC FlowCharteria, sillä ohjelma oli jo valmiiksi yrityksen käytettävissä ja sopi tarkoitukseen. ABC FlowCharteria on helppo oppia käyttämään ja sillä saa luotua helposti prosessikuvauksia. Pienenä heikkoutena ohjelmassa on se, että prosessiaskelien vastuiden piirtäminen havainnollisesti on työlästä. Kuhunkin prosessiaskeleeseen voi toki sisällyttää tietoa kyseisestä vaiheesta ja sen vastuista, mutta tieto täytyy tällöin käydä erikseen hakemassa sen sijaan että se ilmenisi heti vuokaaviokuvauksesta. Toinen puute liittyy prosessiaskelien välisten tieto- ja materiaalivirtojen kuvaamiseen. Toisella prosessimallintamisohjelmalla, ProcessGuidella, saadaan symbolien avulla kuvattua loogisesti prosessiaskelien väliset virrat sekä lisättyä tietotai materiaalivirtaan liittyvä tekstikuvaus, jolloin nuolta kaksoisnäpättämällä päästään lukemaan virtaan liittyvät menettelyohjeet. ABC FlowCharterissa nämä menettelyohjeet tulee lisätä joko prosessiaskeleeseen, josta virta lähtee tai prosessiaskeleeseen, johon virta päättyy. Samoin tulee lisätä tieto siitä, missä muodossa virta kulkee. Prosessien mallintamistyökalujen erojen vuoksi yrityksen kannattaa ottaa ennen valintaa selvää tällaisista mallintamistyön eroista sekä vertailla työkalujen hintoja koulutuksineen ja käyttäjätukineen. Jos tavoitteena on vain kuvata prosessit, kelpaa työkaluksi todennäköisesti yksinkertainen työkalu, mutta kuvauksia laajemmin hyödynnettäessä, esim. suorituskyvyn mittaamiseen, kannattaa harkita investointia monipuolisempaan ohjelmaan. On siis muistettava kuvausten hyödyntämistarkoitus.

Kuvattavaksi valittiin yksi yrityksen keskeisistä palvelun tuottamisprosesseista. Kuvattavan prosessin valitsi kuvaustyön ohjausryhmä. Kuvausryhmä koostui prosessin tuntevista henkilöistä sekä tutkielman tekijästä, jonka tehtävänä oli ohjata kuvaustyötä. Työn ohjausryhmänä toimi palvelukuvausten standardi- työryhmä, joka kokoontuu noin kerran kuussa keskustelemaan kuvaustyön etenemisestä sekä muista laadunkehittämishankkeista.

Kuvausryhmä teki ensin prosessin vuokaaviokuvauksen seinätaulutekniikalla. Tämän jälkeen kuvaustyön vetäjä esitteli kuvauksen ohjausryhmälle. Sitten kuvausryhmä täydensi vuokaaviota tekemällä kustakin prosessiaskeleesta tekstimuotoisen kuvauksen. Tekstiosuuden tarkkuustason määrittely oli aluksi vaikeaa, mutta sopiva taso löytyi työn edetessä. Kuvauksen teko seinätaulutekniikalla osoittautui hieman epäkäytännölliseksi työtavaksi, sillä työtila tahtoi loppua kesken ja kuvaus piti joka tapauksessa siirtää koneelle aiheuttaen turhaa tuplatyötä. Lisäksi muutosten tekeminen seinätaulutekniikalla osoittautui työläemmäksi kuin

piirrosohjelmalla tehtynä. Siksi tutkielman tekijä suosittelee siirtoheittimien käyttöä, jos se vain on mahdollista. Riippuu tosin piirrosohjelmasta, miten käytännöllinen tällaisen työtapa on; jos kuvauksesta saadaan näkyville kerralla vain osa, on kuvausryhmän vaikea hahmottaa prosessin kokonaisuus.

Vasta lopuksi tehtiin prosessin yleiskuvaus. Prosessin keskeisten tekijöiden määrittely osoittautui paikoin hankalaksi. Prosessin asiakkaita ovat toisaalta outsourcing -yrityksen yritysasiakkaat, toisaalta näiden loppuasiakkaat. Koska prosessin asiakkaan määritelmän mukaan prosessin asiakas on se, joka hyödyntää prosessin tuotosta, katsottiin asiakkaaksi kohdeyrityksen yritysasiakkaat. Myös prosessin omistajuudesta sopiminen, prosessin kuvauksen päivitysvastaavasta sopiminen ja prosessimittarien määrittely olivat täysin uusia asioita määritellä. Jälkikäteen voidaan todeta, että prosessin yleiskuvaus kannattaa ehdottomasti tehdä ennen kuin tehdään muita kuvauksia, sillä yleiskuvaus antaa hyvät raamit prosessin graafiselle kuvaukselle.

Kuvauksia päätettiin ylläpitää yrityksen sisäisessä tietoverkossa. Näin saatavilla on aina uusin versio ja kuvausten päivitys on mahdollisimman vaivatonta. Päivityksen vaivattomuuteen vaikuttaa luonnollisesti päivityksestä vastaavien kyvyt käyttää piirros- ja tekstinkäsittelyohjelmia. Koska tekstinkäsittelyohjelma oli tuttu koko henkilökunnalle, päätettiin tekstimuotoiset kuvaukset pitää yllä Word-tiedostona. Päivityksestä vastuussa oleva henkilö kirjataan prosessin yleiskuvauksen yläreunaan. Päivitysvastaavasta sovitaan kuvausryhmän kesken.

Kohdeyrityksen henkilökunta oli tyytyväinen kuvaustyön tuloksiin. Esimerkkikuvauksen ja kuvausohjeiden avulla saadaan kuvattua myös muita prosesseja ja kuvausten avulla saadaan sovittua prosessien vaiheisiin liittyvistä vastuista. Kuvaustyötä jatketaan tehdyn työn pohjalta. Se, miten kuvauksia hyödynnetään muuten toiminnan kehittämisessä, riippuu kohdeyrityksen tahdosta panostaa resursseja tähän kehitystyöhön.

## 5.4 Jatkotutkimustarpeet

Tässä tutkielmassa selvitettiin ne vaiheet ja päätöksentekotilanteet, jotka yritys käy tyypillisesti läpi prosessien kuvaustyöhön ryhtyessään. Tutkielman kohteena oli siis se ainutkertainen prosessi, joka etenee organisaatiossa kuvaustyön aloittamisesta ensimmäisten prosessikuvausten tekemiseen ja ylläpitoon. Jatkotutkimusmahdollisuuksia löytyy näihin eri vaiheisiin sisältyvistä asioista. Tällaisia tutkimuskohteita voisi olla esimerkiksi kartoittaa erilaiset markkinoilta saatavilla olevat prosessien mallintamistyökalut sekä niiden vahvuudet ja heikkoudet. Jatkotutkimustarpeita löytyy myös tarkemmasta kuvaustyön toteutuksesta, ts. siitä, mikä on se toistuva prosessi, jonka yritys käy läpi prosessikuvauksia tehdessään.



## LÄHTEET

### Kirjallisuus

Blåfield H. (1996) *Laatua palveluihin prosessijohtamisella*, Suomen Kuntaliitto, Helsinki

Chang R.Y. (1994) ”Kun laatujohtaminen ei edisty”, *Yritystalous*, 2/94, s.46

Hannus J. (1993) *Prosessijohtaminen - ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky*, HM&V Research Oy, Espoo

Hunt V.D. (1996) *Process Mapping - How to Reengineer Your Business Processes*, John Wiley & Sons, Inc., New York

Järvelin K., Kvis H., Kähäri P. ja Räikkönen J. (1992) *Palveluyrityksen laadun kehittäminen*, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä

Karlöf B. (1995) *Johtamisen käsitteet ja mallit*, WSOY:n Graafiset laitokset, Porvoo

Koskinen A.(1996) *Liiketoimintaprosessien eriyttäminen, Case: Konecranes Komponentit Oy*, HKKK, Helsinki

Kvist H., Arhomaa S., Järvelin K. ja Räikkönen J. (1995) *Asiakasprosessit - Miten parannat tulosta prosesseja kehittämällä?*, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä

Laamanen K. (1993) *Liiketoimintaprosessien kehittäminen*, Metalliteollisuuden kustannus Oy, Helsinki

Lecklin O. (1997) *Laatu yrityksen menestystekijänä*, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä

Lingren N. ja Pärnanen K. ”Laatujohtaminen kangertelee pk-yrityksissä”, *Talouselämä*, 13/1994, s.19

Martola U. ja Santala R. (1997) *Liiketoimintaprosessit*, WSOY Kirjapainoyksikkö, Porvoo

Morris D. ja Brandon J. (1994) *Liiketoimintaprosessien uudistaminen*, WSOY:N Graafiset laitokset, Juva

Mäkelin M. ja Vepsäläinen A.P.J. (1991) *Palvelustrategiat 2 - Palvelut, jakelukanavat ja tietotekniikka*, HM&V Research Oy, Espoo

Ramaswamy R. (1996) *Design and Management of Service Processes*, Addison-Wesley Publishing Company Inc., Reading, MA

Roberts L. (1996?) *Prosessireengineering*, Oy Rastor Ab, Helsinki

Tuominen K. (1997) *Muutoshallinnan mestari*, Suomen Laatuyhdistyksen Koulutus Oy, Helsinki

Tyo J. "Simulation Modeling Tools", *Informationweek*, 10/1995, ss. 60-62

Tinnilä Markku and Vepsäläinen Ari (1995) "A model for strategic repositioning of service processes", *International Journal of Service Industry Management*, Vol.6 No.4, pp.57-80

### **Muut lähteet**

Luennot ja luentomateriaali: Liiketoiminnan kehittäminen tietotekniikan avulla (37C050), Helsingin Kauppakorkeakoulu, Helsinki, kevät 1996

Suomen laatuyhdistyksen kurssit:

Prosessien analysointi ja parantaminen, 28.-29.10.1997 ja

Laatujärjestelmän auditointi, 24. - 26.9.1997

Oy Rastor Ab:n kurssi:

Prosessipohjainen laatujärjestelmä, 12.11.1997

SFS Sertifiointi Oy:n tiedotusmateriaali (1996-1997), J.Moisio